UCLouvain

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

Analyse des réponses stratégiques mises en place par les institutions sportives internationales face au bilan de leur autonomie.

Le cas du Comité International Olympique (CIO).

Auteur : Antoine Buytaert
Promoteurs : Prof. Thierry Zintz - Prof. Emilie Malcourant
Année académique 2021-2022
INGE2MS/G, Horaire de Jour

Remerciements

Je tiens à remercier en premier chef mon co-Promoteur Thierry Zintz, qui a accepté dès Novembre 2020 de m'accompagner dans ce projet, et ce malgré mon absence d'expérience -tant pratique qu'académique- dans l'étude de la gestion du sport. Son expérience, sa disponibilité malgré son emploi du temps chargé et la liberté d'action et d'initiative qui m'ont été laissé ont été d'une aide précieuse tout au long de la rédaction de cet ouvrage.

Ensuite, je remercie également sincèrement ma co-Promotrice Emilie Malcourant d'avoir accepté de m'accompagner en duo avec le Professeur Zintz, malgré les complexités organisationnelles et décisionnelles qu'une telle entreprise suppose. Son regard neuf au cours du projet, ainsi que la précision de ses remarques m'ont poussé à faire preuve de rigueur et à affiner mon analyse, particulièrement en ce qui concerne mes recommendations relatives aux défis futurs que l'organisation aura à relever.

Enfin, je ne saurais oublier ma famille, ma copine et mes amis avec lesquels j'ai eu l'occasion d'aborder le sujet de mon mémoire, qui de par leurs remarques ou leurs questions m'ont apporté de nouvelles idées et permis de réorienter mes recherches lorsque cela s'est avéré nécessaire.

Sigles et abbréviations

ASBL : Association Sans But Lucratif
CIAS : Conseil International de l'Arbitrage en matière de Sport
CIO : Comité International Olympique
CIP : Comité International Paralympique
CJUE : Cour de Justice de l'Union Européenne
CNO : Comité National Olympique
COIB : Comité Olympique et Interfédéral Belge
COJO : Comité d'Organisation des Jeux Olympiques
EOC : European Olympic Committee
FAO : Food and Agriculture Organization
FI : Fédération Internationale
FIFA : Féderation Internationale de Football Association
HCR : Haut Commisariat aux Réfugiés
IAAF : International Amateur Athletics Federation
JO : Jeux Olympiques
JOJ : Jeux Olympiques de la Jeunesse
JP : Jeux Paralympiques
M USD : Milliard de dollars américains
m USD : millions de dollards américains
OMS : Organisation Mondiale de la Santé
ONU : Organisation des Nations Unies
PCC : Parti Communiste Chinois
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Developpement
PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PUB : Principes Universels de Base (de bonne gouvernance du mouvement Olympique et sportif)
TOP : The Olympic Partner
UE : Union Européenne
UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNICEF : United Nations International Children's Emergency Fund
USOC : United States Olympic Committee

Table des matières

1 Introduction **1**

1.1 Avant-propos . . . 1

1.1.1 Enjeux . . . 1

1.1.2 Motivations . . . 2

1.2 Présentation Générale du CIO . . . 3

1.3 Structure hiérarchique et financière . . . 4

2 Résumé Exécutif **10**

3 Cadre théorique de la notion d'autonomie **11**

3.1 Définition . . . 11

3.2 Interprétation . . . 12

3.3 Conclusion . . . 15

4 Application du modèle théorique d'analyse au cas du CIO **16**

4.1 Infographie de l'écosystème gravitant autour du Comité International Olympique . . . 16

4.2 Partenaires publics étatiques . . . 17

4.2.1 Etats hôtes des Jeux . . . 17

4.2.2 La Suisse et le siège social de Lausanne . . . 20

4.2.3 Etats Tiers . . . 22

4.3 Structures internationales non gouvernementales . . . 25

4.3.1 L'Organisation des Nations Unies (ONU) . . . 25

4.3.2 Organisations Non Gouvernementales (ONG) . . . 27

4.3.3 La politique sportive de l'Union Européenne au travers de sa Cour de Justice (CJUE) . . . 28

4.4 Partenaires privés non-commerciaux(droit, statuts) . . . 31

4.4.1 Les instances régulatrices du sport international (TAS & AMA) . . . 31

4.4.2 Comités Nationaux Olympiques (CNO) . . . 35

4.4.3 Fédérations Internationales (FI) . . . 37

4.4.4 Comités d'Organisation des Jeux Olympiques (COJO) . . . 39

4.4.5 Comité International Paralympique (CIP) . . . 40

4.5 Partenaires privés commerciaux (contrats et concurrence, système de financement) . . . 41
4.5.1 Programme TOP et sponsors structurels . . . 41
4.5.2 Partenaires télévisuels . . . 44
4.6 Conclusion quant à l'autonomie dont jouit le CIO . . . 47
4.6.1 Opportunités . . . 47
4.6.2 Limites . . . 51
4.6.3 Conclusions quant à l'autonomie réelle relative . . . 54

5 Analyse pratique des orientations stratégiques du CIO par rapport à leur autonomie 57
5.1 Introduction . . . 57
5.2 Analyse des grands choix stratégiques historiques et de leurs conséquences . 58
5.2.1 Coubertin et la création de l'institution- 1894 . . . 58
5.2.2 Samaranch et l'ère de la financiarisation - 1985 . . . 58
5.2.3 Rogge et l'ère de l'exemplarité - 2001. . . . 65
5.2.4 Bach et l'ère de l'autonomie responsable - 2013 à nos jours . . . 67
5.3 Recommendations anticipatives de réponses potentielles aux challenges stratégiques actuels et futurs . . . 70
5.4 Conclusion quant à la stratégie du CIO . . . 77

6 Limites et opportunités du mémoire 79

7 Bibliographie 81
7.1 Auteurs . . . 81
7.2 Documents officiels d'organisations . . . 83
7.3 Articles de presse et ressources internet . . . 85

8 Appendices 90
8.1 Tableau synthétique de l'évolution historique de chacun des trois types d'autonomies. . . . 90
8.1.1 Commentaires . . . 90
8.2 Graphique montrant l'évolution historique des trois axes d'autonomies du CIO. 92
8.3 Tableau montrant la hiérarchisation des trois types d'autonomies par Présidence. 92
8.3.1 Commentaires . . . 92
8.4 Degré estimé d'autonomie du CIO par type de partenaire en 2022. . . . 93
8.4.1 Commentaires . . . 93
8.5 Revenus du CIAS (par source), en charge du financement du TAS, pour l'année 2020. . . . 94
8.6 Prisme tridimensionnel d'analyse des relations du CIO avec ses partenaires, repris en Figure 3. . . . 94

Chapitre 1

Introduction

1.1 Avant-propos

1.1.1 Enjeux

Le contexte dans lequel s'inscrit ce mémoire est celui de **la mise au premier plan croissante ces dernières années de différentes organisations sportives internationales**, soulignant l'importance que certaines d'entre elles ont acquis au fil du temps. Sans se perdre à dresser ici une liste exhaustive d'exemples historiques, nous pouvons à tout le moins mentionner l'exemple récent des prises de position claires du CIO, du CIP et de la FIFA sur l'invasion Russe en Ukraine, par l'exclusion des athlètes russes de leurs compétitions majeures.[1] Il est néanmoins à constater qu'une telle prise de position relève davantage de l'exception historique que de la norme, le Mouvement Sportif s'étant traditionnellement construit et développé sur la base d'une inflexible neutralité politique. Dès lors, comment expliquer ce tournant soudain ? Asistons-nous ici à un changement de paradigme majeur dans le Monde Sportif en général ? Si l'on répond par l'affirmative, ce tournant implique-t-il des changements plus profonds, à la racine-même de l'autonomie des Institutions sportives ? Nous y reviendrons ultérieurement, mais force est de constater, en tout cas, l'influence[2] non négligeable de ces organisations... et les questions d'ordres divers que celles-ci commencent à soulever au sein de la Société. Comment ces organisations, créées pour la plupart à la fin du XIX ème siècle sous la forme d'Associations Sans But Lucratif, en sont-elles arrivées à occuper une place aussi prépondérante dans l'actualité ? Quels sont leurs droits, de qui dépendent-elles, et comment leur autonomie est-elle susceptible d'évoluer ?

1. Nous référons ici à la recommendation du CIO d'exclusion des athlètes russes de compétitions officielles, à l'exclusion par le CIP des athlètes Russes lors des Jeux Paralympiques 2022 ainsi qu'à l'exclusion de la Russie de la Coupe du Monde 2022 au Qatar (FranceTV, 2022).

2. Notons ici un distinguo linguistique. Nous parlerons dans ce rapport de notion "d'influence", pour expliciter des processus actifs entrepris par le CIO ayant des conséquences sur des acteurs externes. A contrario, nous utiliserons le concept "d'autonomie" comme un processus passif, pour charactériser une éventuelle dépendance du CIO vis-à-vis d'acteurs externes, conformément à leurs définitions issues du Larousse (Larousse, Larousse c ; 2022).

1.1.2 Motivations

Ce sont ces différentes questions qui m'ont progressivement poussé à me pencher sur la sphère d'influence de ces organisations, et sur les différents liens qu'elles possèdent avec d'autres acteurs de la Société. Plus particulièrement, en tant que passionné de sport depuis ma tendre enfance, arrivant en fin de cursus d'études d'Ingénieur de Gestion, il m'a paru tout naturel de tenter d'appliquer la méthodologie et les connaissances acquises au cours de ces 5 dernières années universitaires à la compréhension de ce qui fait l'autonomie de ces organisations. Concrètement, je vais essayer ici de **lier mes connaissances** (la gestion des organisations) **à ma passion** (le sport international).

Puisqu'il existe un certain nombre d'organisations sportives internationales influentes, et que malgré leurs nombreuses relations et similitudes elles possèdent chacunes leurs particularités spécifiques, **il a été décidé ici de se concentrer uniquement sur l'organisation du Comité International Olympique** (et à travers lui du Mouvement Olympique (voir 4.1)[3]). Plus particulièrement, cette focalisation sur le CIO a pour but d'éviter de couvrir un spectre trop large et de conserver un degré d'exactitude et de précision suffisant tout au long de l'étude, bien que de nombreuses autres organisations seront évoquées ici. La position centrale du CIO dans les relations entre Institutions Sportives à travers le monde permet justement d'aborder holistiquement une panoplie d'autres organisations sportives, offrant une vision transversale minimale de la grande organisation du Sport professionnel dans le monde, sans pour autant s'attarder dans les détails sur chacunes d'entre elles puisque les contraintes liées au format d'un mémoire ne le permettent pas.

Dans cette optique, il m'a paru tout naturel de m'adresser aux **Professeurs Thierry Zintz et Emilie Malcourant**. En effet, le Professeur Zintz, malgré son statut de Professeur émérite, m'a fait l'honneur d'accepter de superviser cet ouvrage et de fournir ses conseils avisés, fruits de son expérience exceptionnelle forgée au sein du monde du sport belge et international. La Professeure Malcourant, quant à elle, a accepté d'endosser le rôle de promoteur de ce mémoire en étroite collaboration avec le Professeur Zintz, qui fut son Promoteur lors de son Doctorat centré sur les processus de décision au sein des *méta-organisations*(voir 4.2.1) internationales, avec une attention particulière au sujet de l'Agence Mondiale Antidopage.

C'est donc dans ce contexte général que je vais essayer de **comprendre, définir puis analyser le degré d'autonomie de cette organisation sportive internationale si particulière que représente le Comité International Olympique**. Cela devrait me permettre, en fin de compte, d'adresser quelques pistes de recommandations quant à son orientation stratégique future.

3. Voir définition au point 1.3

1.2 Présentation Générale du CIO

Genèse

Le CIO, acronyme du "Comité International Olympique", est une organisation internationale indépendante à but non lucratif, fondée le **23 Juin 1894**. La création de l'institution est le résultat d'une réflexion intense au sujet de la place du sport en Société, lancée d'abord en France par le baron Pierre de Coubertin. Cela se traduit par le lancement du comité international Olympique, voué à faire renaître les Jeux Olympiques antiques (CIO a, 2021), lancés pour la première fois en 776 ACN (Paris2024). Les premiers jeux de l'ère moderne auront lieu à Athènes, terre de l'Olympisme antique, en 1896, puis à Paris en 1900(CIO a, 2022), mettant fin ainsi à une période de 1503 années sans Jeux Olympiques officiels depuis le décret de l'empereur Théodose.[4] Les Jeux Olympiques de Tokyo, prévus en 2020 mais qui se sont finalement déroulés en 2021, marquent ainsi la fin de la **32 ème Olympiade moderne** (RTBF, 2021).

Vision et Mission

La **mission** du CIO est de « Promouvoir l'Olympisme à travers le monde et diriger le Mouvement Olympique ». Sa **vision**, celle de « Bâtir un monde meilleur par le sport »(CIO b, 2021).

Valeurs

L'Olympisme s'accompagne de trois valeurs officielles : **l'Excellence, l'Amitié, et le Respect**. Plus encore que ces valeurs, il est ici question d'une véritable philosophie de vie, qui se veut rassembleuse à la fois des qualités du corps, de la volonté, et de l'esprit (CIO c, 2021). Comme nous le verrons à plusieurs reprises dans la suite de cet ouvrage, ces valeurs sont fondamentales dans les relations qui unissent l'organisation à ses différentes parties prenantes ("stakeholders") (Chappelet, Donzel, Latty, Poracchia Robert-Cuendet ; 2019).

Siège

L'organisation est basée à **Lausanne**, en Suisse, Capitale officielle Olympique depuis 1994 (Lausanne, 2021). Historiquement basée à Paris (à l'origine, en 1894), sous l'impulsion de Pierre de Coubertin, elle fut déplacée en Suisse, à Lausanne, au cours de la première guerre Mondiale (1915).[5] Le CIO procédera alors à plusieurs déménagements de ses bureaux au cours des décennies qui suivirent, mais jamais en dehors de Lausanne (Bernasconi, 2010). Très récemment, en 2019, le CIO a inauguré sa toute nouvelle maison Olympique, bâtiment

4. Celui-ci ordonna en effet l'interdiction de la pratique des cultes païens, et par là même l'organisation des Jeux Olympiques, en 393 PCN (MuséeOlympique, 2022).
5. Ceci, dans le but évident de placer l'institution à l'abri des hostilités (CIO a, 2021).

ultra-moderne situé en bordure du lac Léman, lui permettant de réunir toute son administration (500 membres de personnel) en un seul et même lieu ultra-moderne (LaCroix, 2019).

Symbole : les anneaux Olympiques

Ce logo, concu à partir d'un dessin original de Pierre de Coubertin, exprime fondamentalement l'activité du Mouvement Olympique et « représente **l'union des cinq continents et la rencontre des ahtlètes du monde entier aux Jeux Olympiques** », selon la définition officielle de la Charte Olympique ((Règle numéro 8, CIO, 2021). Les anneaux furent présentés publiquement pour la première fois en 1913, et font leur première apparition sur le drapeau Olympique à fond blanc aux Jeux de la VII e Olympiade en 1920, à Anvers (CIO d, 2021).

Devise Olympique

Historiquement, la devise du CIO se composait de trois mots : « Citius, Altius, Fortius », que l'on peut traduire en francais par « Plus vite, plus haut, plus fort ». Celle-ci fut adoptée lors de la création du Mouvement Olympique en 1894, à l'initiative du baron Pierre de Coubertin, dans un but de représentation de l'Excellence dans le sport (CIO, 2022). Elle fut néanmoins ajustée très récemment en Juillet 2020, à l'occasion de la XXXII eme olympiade de Tokyo, dans le but de lui ajouter une notion de reconnaissance du pouvoir unificateur du sport et de l'importance de la solidarité (France Inter, 2021). En francais, elle se décline aujourd'hui de la façon suivante : « Plus vite, plus haut, plus fort – ensemble », en latin « **Citius, Altius, Fortius – Communiter** » (CIO e, 2021).

1.3 Structure hiérarchique et financière

Partie intégrante du Mouvement Olympique

Le Comité international Olympique est une des structures faisant partie du Mouvement Olympique, qui agit comme catalyseur de collaboration entre tous ses membres (Zintz, Winand, 2014). En voici une **liste exhaustive** : les "Comités Nationaux Olympiques" (ci-apres « CNO »), les "Fédérations Internationales de Sport" (ci-après « FI »), les athlètes, les "Comités d'Organisation des Jeux Olympiques" (ci-après « COJO »), les partenaires commerciaux membres du programme « The Olympic Partner » (ci-après « TOP ») ainsi que les partenaires de diffusion, et enfin l'agence des Nations Unies pour le sport (CIO f , 2022).

Membres

Les membres du CIO sont des personnes physiques qui représentent le CIO dans leur pays respectifs. En ce moment, ils sont au nombre de **102**. En plus, le CIO compte 44 membres dits « honoraires », 1 membre « d'honneur » en la personne de Mr Henry Kissinger (haut diplomate germano-américain (Politico, 2015)), et enfin, jusqu'à Aout 2021, un président d'honneur en la personne du regretté Jacques Rogge, décédé à l'été 2021 (RTBF 2021). Ces membres sont réunis en différentes commissions.

Commissions

Premièrement, la "commission **exécutive**", créée en 1921, composée d'un Président, de quatre vice-présidents et de 10 autres membres, élus à scrutin secret pour un mandat de 4 ans. Il s'agit du comité avec le plus pouvoir du CIO (CIO g, 2022).

Ensuite, les **commissions au sens plus large**. Elles peuvent être "permanentes"[6] ou "ad hoc"[7], mais sont dans tous les cas établies sur demande du Président. Concrètement, elles consistent en des groupes de travail dont l'objectif consiste à conseiller la commission exécutive ou le Président sur une thématique en particulier. Aujourd'hui le CIO compte 29 commissions, allant de la commission des athlètes à celle relative à la place des femmes dans le sport, par exemple.

Au-delà de ces différentes sub-divisions, l'ensemble des membres du CIO sont réunis au minimum une fois par an, lors de leur session annuelle. Mais il peut également arriver qu'une session extraordinaire soit convoquée, soit sur décision du Président, soit à la demande d'au moins 33 % des membres. Cela reste néanmoins dans les faits relativement exceptionnel (CIO g, 2022).

Administration

Enfin, en ce qui concerne l'administration, il s'agit d'une structure composée d'**environ 500 employés** qui travaillent au siège du CIO à Lausanne de façon permanente, et qui assurent la coopération et la coordination continue entre tous les membres du Mouvement Olympique. Concrètement, ils assurent la célébration régulière des Jeux Olympiques et soutiennent l'ensemble des organisations affiliées au mouvement à travers différents départements.[8] La structure dans son ensemble est dirigée par un directeur général (Christophe De Kepper, depuis 2011) sous l'autorité du Président (Thomas Bach, depuis 2013) (LausanneOlympicCapital, 2022).

6. Ou "endémiques", *"qui n'ont pas pour vocation de s'arrêter à un moment précis"* (LeRobert, 2022)
7. *"structure spécialisée mise en place pour répondre à un besoin d'informations précises de l'organisation"* (LeRobert, 2022)
8. Dont voici une liste non exhaustive : Sports, Télévision et Marketing, Broadcasting, Communication, Technologie et Information, Ressources Humaines, Finances, et bien d'autres encore (CIO h, 2022).

Par ailleurs, le CIO est une organisation à but non lucratif dont le **financement est assuré par des fonds privés**. Les budgets sont fixés par Olympiade, c'est à dire tous les quatre ans. Ces quatre années voient les préparations et avènements d'une édition des Jeux d'été, et une édition des Jeux d'hiver, en alternance tous les deux ans (CIO h, 2022, voir 5.2.2).

Revenus

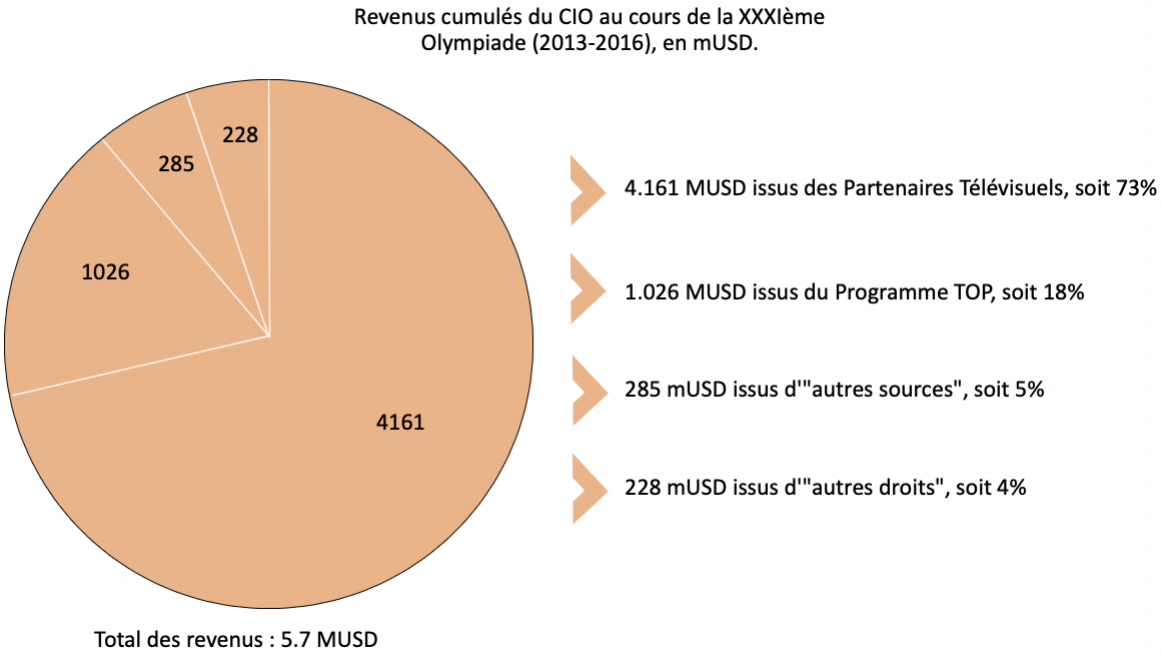

Figure 1. Infographie Personnelle. Données provenant du site du CIO (CIO i, 2022).

Pour les besoins de notre analyse, **nous utiliserons les données financières relatives à la XXXI ème Olympiade qui a vu les Jeux prendre place à Sotchi en 2014, et à Rio en 2016**. Nous avons préféré cette pénultième Olympiade à la XXXII ème, qui, malgré son déroulement plus récent, s'est déroulée dans un contexte particulier et a vu sa durée rallongée d'une année (5 ans au lieu des 4 habituels). En sus, les données relatives à cette dernière ne sont pas encore aussi accessibles, complètes et fiables que pour l'olympiade couvrant la période 2013-2016. Le **budget** de la XXXI ème Olympiade s'élève à **5.7 Milliards de Dollars**, de provenance exclusivement privée donc, selon la **répartition indiquée ci-dessus** *(Figure 1)*.

En ce qui concerne les **droits de télévision**, tout d'abord, le CIO est le détenteur des droits de retransmission mondiaux des Jeux Olympiques, toutes plateformes confondues (télévision, radio, plateformes internet, multimedia). Il est également en charge de l'attribution des droits de retransmission aux télédiffuseurs dans le monde, à travers un processus de de négociation se voulant totalement transparent. Conformément à la Charte Olympique, et à la vision d'Universalité qui accompagne l'Olympisme (voir 1.2.2), le CIO veille à assurer aux JO une couverture la plus large possible à travers les différents moyens de communi-

cation auxquels il peut avoir recours, dans le but d'atteindre une audience éclectique et maximale (CIO i, 2022). Dans le cas des Jeux de Rio 2016, ce sont ainsi plus de 5 Milliards de personnes dans plus de 200 pays qui ont eu accès à du contenu des Jeux Olympiques (RTS, 2016). En terme de plateforme, les Jeux de Rio furent également les premiers à diffuser davantage de contenu sur plateformes numériques qu'en télévision (CIO i, 2016). D'autre part, il est à noter que la retransmission des Jeux Olympiques est non seulement à l'origine de la majorité des fonds du CIO (**4,160 Milliards de Dollars**) et donc de l'organisation des Jeux Olympiques suivants, mais également à l'origine de la croissance de la popularité mondiale des Jeux Olympiques, et la promotion des valeurs véhiculées par les jeux de façon plus générale. Ce canal est ainsi absolument essentiel à la prospérité du Mouvement Olympique (CIO i, 2022). Il n'est donc pas étonnant de voir l'Institution signer des contrats de longue durée avec les télédiffuseurs... ce qui n'est pas sans susciter une certaine critique, nous y reviendrons en détail au point 4.4.2.

La seconde source de revenus la plus importante provient des recettes liées au **programme "Top Olympic Partner"** (ci-après, "TOP"). Ce programme constitue le niveau le plus élevé de parrainage Olympique, en association avec un nombre restreint de partenaires mondiaux. Il fut lancé en 1985 sous l'initiative du président du CIO de l'époque, le Brésilien Juan Antonio Samaranch (CIO i, 2022). Celui-ci partit du principe que les JO, en tant que plus grand évènement sportif global, peuvent apporter une couverture marketing extrêmement poussée aux marques partenaires de l'événement (LesEchos, 2012, voir 5.2.2). En les associant au symbole Olympique, ils profitent également du rayonnement de cette marque pleine de valeurs et d'un Idéal qui résonne fortement à travers le monde (CIO, 2022).

En fait, en terme d'image de marque, de "branding", il semble que **les Jeux Olympiques possèdent une aura naturelle difficilement égalable.** La "marque" Olympique représente bien plus qu'une simple compétition sportive. Elle est authentique, disruptive, accessible[9], et s'est enrichie tout au long de son histoire bien particulière. au-delà de l'analyse de la signification de son logo (voir 1.2.5), cette marque réprésenterait dans l'esprit des gens "l'esprit humain et la réunion des nations" (BNBranding, 2021). Lors d'une étude universitaire publiée en 2008, le Professeur B. Seguin, de l'université d'Ottawa, conclut notamment que *"la puissance de la marque (Olympique) était perçue comme pouvant apporter à ses partenaires des bénéfices impossibles à obtenir par le biais d'une quelconque autre manifestation sportive"*. Il completa en écrivant que *"les valeurs d'Harmonie, de Paix Globale, d'Excellence et d'Amitié étaient fréquemment mentionnées et constituaient des points importants de différentiation de la marque Olympique"*(B.Séguin, 2008). En clair, dans l'esprit de la grande majorité de ses sponsors, l'Idéal Olympique possède un écho bien particulier et des valeurs auxquelles les clients des sociétés partenaires peuvent s'identifier (B.Séguin, N.J.O'Reilly, 2008).

9. En terme de lisibilité et de compréhension en tout cas, de moins en moins en termes financiers.

En échange des droits d'association des partenaires avec la marque Olympique, ces derniers apportent au CIO pour chaque olympiade non seulement des revenus conséquents -qui participent à la redistribution globale des revenus des Jeux vers l'ensemble des membres de la famille Olympique-, mais également un staffing, des produits, des technologies et une expertise à l'organisation des Jeux (ISPO, 2021, voir 4.4.1). Ils contribuent donc eux aussi, par leurs apports multidimensionnels, à faire des JO une grande fête du sport. En termes financiers, leur participation commune est passé de 95M de dollars à leurs débuts à **plus d'un Milliard de Dollars** aujourd'hui, soit à peu près 100mUSD par sponsor pour la durée d'une Olympiade (nous y reviendrons au point 4.4.1 ; CIO i, 2022). Plus généralement, le marketing du CIO a pour but principal la cocréation de valeur en collaboration avec ses divers partenaires, dans l'objectif de soutenir le CIO dans l'accomplissement de sa mission (voir 1.2.2 ; Alain Ferrand, Jean-Loup Chappelet, Benoît Séguin, 2012).[10]

Dépenses

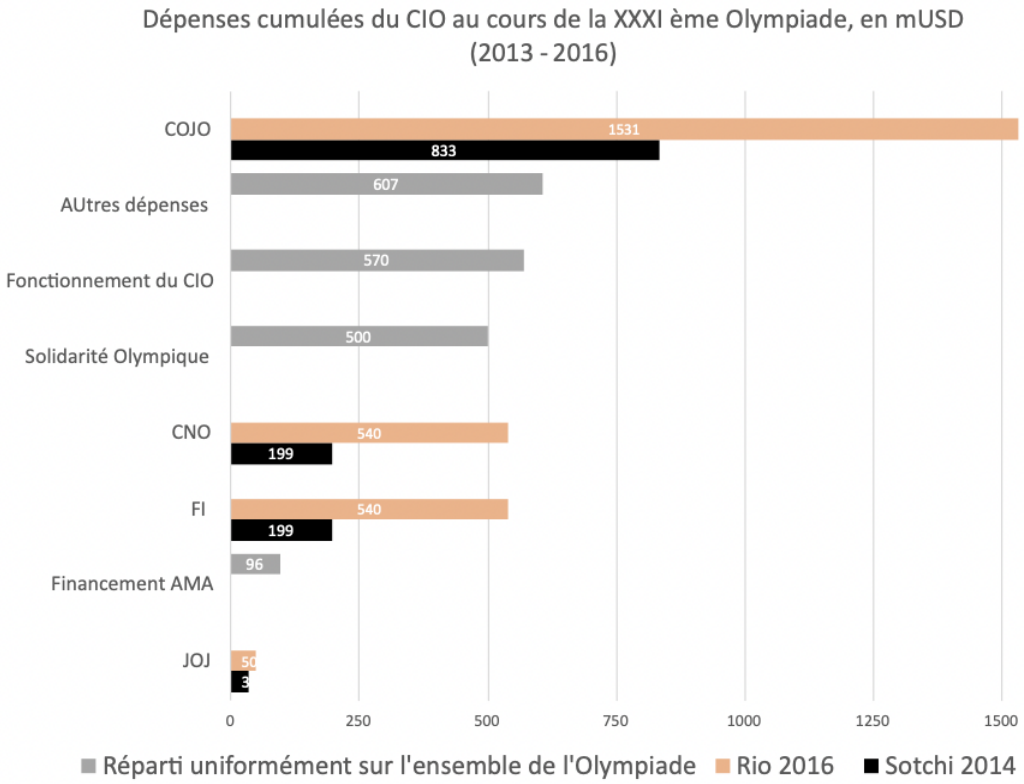

Figure 2. Infographie personnelle. Données provenant du site du CIO (CIO i, 2022).

10. D'autres niveaux de marketing existent. Ainsi, tant les COJO que les CNO possèdent leurs propres programmes de parrainage. Le marketing lié aux comités d'organisation des JO recouvre trois dynamiques principales : un programme de sponsors s'appliquant uniquement à l'intérieur du pays d'accueil de la compétition, supervisé par le CIO -notamment afin de prévenir une éventuelle concurrence de catégorie de produits avec un partenaire mondial membre du programme TOP-, un programme de billetterie, et un programme de licences. Les Comités Nationaux Olympiques, quant à eux, gèrent le troisième niveau de parrainage, le plus local. Ces programmes de marketing octroient aux partenaires des droits se limitant aux territoires du CNO partenaire, et ne peuvent, eux non plus, concurrencer d'une quelconque façon les partenaires membres du programme TOP (voir 4.4.1 ; CIO i, 2022). Nous reviendrons plus en détails sur le marketing propre au CIO dans notre analyse de l'autonomie du CIO par rapports à ses partenaires de sponsoring et télévisuels, au point 4.4.1.

Le CIO ne possédant par définition pas de but lucratif (statut d'ASBL), **100 % de ses revenus sont destinés à être réinvestis**. D'après l'organisation, à peu près 10 % de ceux-ci sont voués aux fonds de roulement nécessaires au fonctionnement continu du Comité Olympique (ressources humaines, siège social et musée Olympique principalement) tandis que **90 % - soit plus de 5 Milliards de dollars- sont redistribués pour le développement du sport** et des athlètes dans le monde entier. Plus particulièrement, 2.5 Milliards vont à l'organisation des Jeux, en soutien aux villes d'accueil[11]. Cela représente une augmentation de 60 % d'investissement par rapport à la XXVIII ème Olympiade. Parallèlement, le CIO dédie également - depuis 2010, à l'initiative de Jacques Rogge (voir 5.2.3)- une somme importante aux Jeux Olympiques de la Jeunesse (85M ; CIO i, 2021) et finance par ailleurs 50 % du budget annuel de l'agence mondiale anti-dopage, soit autour de 96 m de Dollars par Olympiade (L'Echo, 2021).

Parrallèlement, plus de 500M d'euros sont également affectés au fond de « Solidarité Olympique », couvrant les dépenses relatives à différents programmes consacrés au développement des athletes et à la formation des entraineurs (CIO i, 2022). Cet argent bénéficie donc majoritairement aux CNO, dans le but de rendre les Jeux plus accessibles dans le monde entier. Les FI ne sont pas délaissées, 40 d'entre elles ayant bénéficié de fonds nécessaires à leur survie (gérance, administration, promotion de leur sport au niveau international ; CIO i, 2022). Les Fédérations sont classées en cinq catégories selon leur importance. (L'Echo, 2021) Mais toutes ne sont pas égales dans leur dépendance financière à ces fonds Olympiques. Ainsi, alors que certaines fédérations au rayonnement comme la FIFA ne dépendent que peu de ces avoirs du CIO, dégageant bien plus de moyens suite à l'organisation de leurs propres compétitions[12], la survie de certaines Fédérations dont le sport est moins pratiqué ou médiatisé dépend de ces flux financiers quadriennaux (voir 4.4.3 ; L'Express, 2015).[13].

Enfin, ce fond de solidarité Olympique bénéficie directement à certains athlètes sous forme de bourses Olympiques. Dans le cadre unique des Jeux d'été de 2016, ce ne sont ainsi pas moins de 815 athlètes représentant 171 CNO et 22 fédérations qui ont pu bénéficier de fonds Olympiques de soutien. Ces athlètes boursiers ont récolté la bagatelle de 101 médailles, justifiant sans doute à eux seuls l'intéret de permettre à un maximum de monde de se donner les chances de concourir au plus haut niveau (CIO i, 2022).

11. 1.53M pour Rio, 887 M pour Sotchi au cours de la XXXI ème Olympiade (CIO 2022)
12. La Coupe du Monde de football en est le meilleur exemple, en ce qui concerne la FIFA, avec ses 5.3MUSD de recettes rien que pour l'édition 2018 en Russie (L'Equipe, 2021).
13. Pour avoir un ordre d'idée, une Fédération importante comme la natation (Groupe A) recevra de l'ordre de 40m par Olympiade, là où le pentathlon moderne (Groupe D), par exemple, se situera autour de 14m (L'Echo, 2021, L'Express 2015)

Chapitre 2

Résumé Exécutif

Dans un premier temps, une **analyse** théorique sera envisagée afin de dresser un premier constat quant à l'application de la notion d'autonomie à une institution sportive internationale historique comme le Comité International Olympique. Concrètement, il s'agit de définir l'autonomie par le biais d'une lecture approfondie de la littérature existante, et au travers de caractéristiques spécifiques et exhaustives (mais aussi quantifiables, au moins en partie). Dans une deuxième temps, nous pourrons alors appliquer cette grille d'analyse théorique posée en hypothèse, au fonctionnement du CIO. L'idée consisterait ainsi à arriver à pouvoir en **dresser un bilan clair, un constat de l'état actuel de l'autonomie du CIO**, par rapport à différents facteurs et acteurs appartenant à son écosystème (voir 4.1). Notamment, l'étude des relations de l'organisation Olympique avec **quatre types de partenaires** est à ce stade envisagée : les rapports du CIO avec des **partenaires publics étatiques**, les relations avec **d'autres partenaires publics** (l'ONU et la CJUE notamment), mais aussi des **partenariats privés**, qu'ils soient **commerciaux** (multinationales et partenaires télévisuels) ou **non commerciaux** (CNO, FI, TAS,...).

Cette partie devrait pouvoir fournir une série de conclusions sur le degré d'autonomie dont jouit actuellement le CIO, et nous placer devant une série de **limites restreignant son champ d'action et sa liberté stratégique**, mais aussi probablement devant une série d'**opportunités spécifiques relatives à la position unique du CIO par rapport à ses différents partenaires et collaborateurs** (stakeholders).

Dans un second temps, une fois le cadre théorique posé et le degré d'autonomie du CIO mesuré à travers une grille de critères nuancés (voir *Figure 9*), nous pourrons alors nous lancer dans une analyse plus pratique. Celle–ci consistera à **investiguer les décisions stratégiques** prises par une institution sportive internationale comme le Comité International Olympique, **en réponse aux opportunités -mais aussi aux limites - que son degré d'autonomie** (établi en première partie de recherche) **lui fait prendre.** Nous terminerons enfin par la formulation de quelques **recommendations stratégiques** quant aux positions que le CIO pourrait adopter en vue de **renforcer son autonomie.**

Chapitre 3

Cadre théorique de la notion d'autonomie

3.1 Définition

Le concept "d'autonomie" peut être défini par différentes approches. Etymologiquement, il provient des racines grecques "autos", signifiant "le/la même" et évoquant l'aspect individuel des choses, et "nomos", qui réfère aux lois, aux règles établies par la société (Dethoor, Hainselin, Duclos ; 2021). De là, « autonomos » pourrait se traduire par **"qui se régit par ses propres lois."** Le dictionnaire de l'Académie Française indique quant à lui qu'une personne (ou un groupe de personnes) est autonome lorsqu'il *" jouit d'une certaine indépendance dans l'administration, la gestion des affaires qui lui sont propres*" (AcadémieFrancaise, 2022). D'autres approches proposées tantôt par la philosophie - Kant comme "*propriété qu'a la volonté d'être à elle-même sa loi*"(Warchol, Autonomie, 2016)-, tantôt par la psychologie -comme une *"possibilité pour la personne de participer à la mise en œuvre des déterminants s'exerçant sur elle"* (Azoult, 2008)-, ajouteront à cette définition ordinaire des nuances issues des sensibilités de leurs courants de pensée.

Voilà pour un premier aperçu théorique rapide et multisectoriel, utile à l'introduction de la notion générale d'autonomie. Cependant, l'objet de ce projet étant d'appliquer le concept à une institution sportive internationale, ce qui nous intéresse réellement ici est de savoir comment cette autonomie, ou autorégulation, est définie dans le cas de son **application à de telles organisations sportives.**

Historiquement, nous remarquons l'entrée du concept d'autonomie dans le domaine du sport en 1949, lorsqu'il apparait pour la première fois dans la Charte Olympique (Chappelet, 2010). Nous sommes à une époque ou l'URSS rejoint le Mouvement Olympique à la suite de la seconde guerre mondiale, et où le CIO insiste sur la nécessité pour chaque CNO d'être autonome vis-à-vis de son gouvernement s'il veut être reconnu. Ce concept reste, nonobstant, alors vague, puisque l'ensemble des CNO du bloc de l'Est obtiendront reconnaissance du

CIO malgré la "mainmise évidente" de leurs régimes politiques sur leur activité (Monnin, 2008).[1]. Cette autonomie relative tolérée par le CIO connaitra une exception majeure, avec la sortie du CNO d'Afrique du Sud du mouvement Olympique en 1961, mis en cause pour sa politique gouvernementale raciale et discriminatoire (Apartheid). On peut dire que malgré tout, **à l'époque, le Mouvement Olympique cherche à construire une frontière claire entre sport et politique**, l'exclusion sud-africaine étant vue comme une nécessité, mais aussi comme une défaite par le CIO (Chappelet, 2010).

Nous devrons finalement attendre de nous plonger plus profondément dans le 21 ème siècle (2010) pour voir une étude commandée par le Conseil de L'Europe, et conduite par le Professeur et ancien cadre du CIO Jean-Loup Chappelet, **définir "L'autonomie du sport" comme telle** :
"L'autonomie du sport est, dans le cadre du droit national, européen et international, la possibilité pour les organisations sportives non gouvernementales sans but lucratif :
1. d'établir, de modifier et d'interpréter librement des règles adaptées à leur sport sans influence politique ou économique indue ;
2. de choisir démocratiquement leurs dirigeants sans interférences d'Etats ou de tiers ;
3. d'obtenir des fonds publics ou de tiers adéquats sans obligations disproportionnées ;
4. de réaliser avec ces fonds des objectifs et activités choisies sans contraintes externes fortes ;
5. d'élaborer, en négociation avec les pouvoirs publics, les normes légitimes et proportionnées à la réalisation de ces objectifs" (Chappelet, 2010).

3.2 Interprétation

Cette tentative de définition de l'autonomie du sport se concentre donc sur la liberté laissée aux organisations sportives internationales de se constituer un certain nombre de règles à savoir :

(1) **d'élire librement** leurs dirigeants,
(2) **d'obtenir des fonds** de tiers et
(3) de **financer** avec ceux-ci **des activités choisies librement**
(4) afin **d'atteindre les objectifs** qu'elles se sont fixées.

Cela étant dit, notons que cette définition n'est valable que si ces "règles sportives" restent en droite ligne avec les principes fondamentaux du droit, et qu'elles ne peuvent donc en aucun cas aller à l'encontre du "droit commun" dans un cadre juridique international, continental ou national. (5)

1. Le Comité Olympique chinois obtiendra lui aussi reconnaissance en 1979, peu après la mort de Mao Zedong, malgré des pratiques à priori encore peu en phase avec les valeurs et l'Idéal Olympique (1976)(Monnin, 2008).

Pour le dire plus simplement, lorsqu'une règle est d'application au sein d'un état dans lequel agit une organisation sportive internationale, elle se doit de faire en sorte que les règles sportives qu'elle édicte au sein de son organisation **n'entrent en aucune manière en opposition avec le cadre juridique en vigueur** (voir 4.3.3).[2]

Cette taxonomie de l'autonomie des institutions sportives proposée par le Professeur Chappelet nous parait intéressante à mains égards. Tout d'abord, elle pose les droits et devoirs de ces institutions dans un certain cadre juridique. Ensuite, elle permet d'aborder une approche politique de l'autonomie de ces organisations, notamment au regard des points 1 et 2. Enfin, elle n'évite pas de s'intéresser à la question de l'autonomie financière dont ces institutions doivent pouvoir faire preuve, particulièrement au travers des principes 1 et 3.

Cependant, il nous faut constater une certaine **imprécision volontaire** dans les mots employés par l'auteur. Particulièrement, les nuances "influence (...) économique indue" dans le point 1 et "sans obligations disproportionnées" dans le point 3 peuvent être soumis à une certaine interprétation. Et c'est bien là la volonté de l'auteur, alors que **les questions de financement liées à des prestations diverses deviennent de plus en plus prééminentes dans les questions de management public**. D'ailleurs, alors que les aspects juridiques et politiques reviennent substantiellement dans la Charte Olympique, essentiellement à travers de son article 5[3], nous n'y trouvons pas de trace de textes relatifs aux points 3 et 4 de la définition de Chappelet. Rien n'est en effet mentionné en ce qui concerne tant le financement des activités de l'organisation que la possibilité pour les pouvoirs publics ou d'autres partenaires externes d'avoir des exigences dans leur relation à l'organisation. Cette dernière se justifiant pourtant *a priori* dans le cadre d'un échange de prestations tenu par un contrat, concernant des activités de sponsoring ou de télévision par exemple pour le domaine privé, ou de subvention pour le domaine public.

Enfin, il est à noter que ce principe numéro 5 stipule explicitement que **ce droit à l'autonomie du CIO n'est pas absolu**, mais bien **conditionné à la "responsabilité de veiller à ce que les principes de bonne gouvernance soient appliqués"**(Chappelet, 2010). Or, il existe *a priori* nombre de principes de gouvernance dans la littérature. Le CIO en cite au moins 3, à savoir la Transparence, la Responsabilité et l'Obligation de rendre des comptes (CIO c, 2022). Leur respect justifie dans un second temps l'autonomie responsable dont peut et doit faire preuve l'organisation.

D'autres auteurs se sont évidemment intéressés à l'étude de l'autonomie des organisations sportives. C'est par exemple le cas de Nadine Dermit-Richard, à travers son ouvrage intitulé *"Régulation financière et sport professionnel : les conditions de l'indépendance du*

2. Notons également que finalement, cette construction ne fait que paraphraser un droit explicité dans l'article 20 de la Déclaration universelle des droits de l'Homme de l'ONU, rédigée en 1948, qui reconnait déjà le droit d'assemblée et d'association sans obligation d'adhésion (ONU, 2O22).

3. Celui-ci étant relatif au principe de neutralité politique et aux droits et devoirs inhérents à l'autonomie dont l'organisation jouit.

régulateur". Elle nous y présente[4] 2 niveaux d'appréciation d'autonomie des organisations sportives, à travers un total de **7 critères** (Dermit-Richard, 2007).
Quatre caractéristiques relatives aux **membres de l'organisation**, à travers :
- le pluralisme des sources de nomination, (1)
- l'irrévocabilité des membres, (2)
- le non-renouvellement de mandat, (3)
- l'existence d'un régime d'incompatibilité.

Et trois relatives à **l'Institution** en elle-même :
- l'autonomie financière, (5)
- l'autonomie juridique, (6)
- et la liberté de recrutement de son personnel (7).
(qu'on pourrait qualifier d'autonomie de type "décisionnelle" ou "fonctionnelle").

On constate donc plusieurs traits d'analyse communs à l'approche de Jean-Loup Chappelet. D'abord, la **présence explicite des axes financiers (5) et juridiques(6)**, bien sûr. Mais également d'une certaine façon **l'autonomie politique**, scindée en plusieurs critères. Ainsi, faire en sorte que les membres de l'organisation soient nominés de façon indépendante (1), qu'il n'y ait pas de possibilité de les révoquer (2), qu'ils ne puissent pas s'inscrire excessivement dans la durée (3), et qu'ils ne possèdent pas de conflit d'intérêt (4), revient *peu ou prou* à insister sur la nécessité de rester en dehors de l'influence d'une quelconque autorité politique. S'ajoutent à ces trois dynamiques similaires à l'étude de Chappelet un point centré sur l'autonomie « décisionnelle » de l'organisation en question, mais nous faisons ici le choix volontaire et assumé de ne pas traiter outre-mesure cette dimension dans le cadre de ce rapport (voir 6).[5] On voit donc que l'analyse de Dermit-Richard se rapproche assez fortement de celle de Chappelet.

Enfin, mentionnons deux autres auteurs apportant une perspective complémentaire, principalement sur la question politique.

Jacques Defrance, tout d'abord, dans son ouvrage *"La politique de l'apolitisme. Sur l'autonomisation du champ sportif"*, sorti en 2000. Par rapport à l'oeuvre de Chappelet, Defrance s'intéresse ici particulièrement à l'axe politique de l'autonomie de ces organisations. Il parle notamment du passage historique d'un « apolitisme sportif »[6] à une « politisation codée » autour des grands enjeux sportifs internationaux dans les années 80 (à la suite de flux financiers grossissants et des enjeux de prestige croissant)... Nous y reviendrons aux

4. A partir d'une analyse basée à la fois sur des interviews qualitatives, et sur une recherche de littérature scientifique (Dermit-Richard, 2007).

5. En effet, bien que cet axe soit loin d'être dénué d'intérêt, il ne suit pas exactement la même logique d'analyse que les trois autres critères, et s'y pencher aurait impliqué de devoir réduire trop fortement la profondeur de l'analyse de ces derniers. Nous reviendrons sur cette justification au chapitre 6.

6. A comprendre comme un "retrait des sportifs face aux luttes de pouvoir dans le monde social" (Defrance, 2000).

points 5.2.2 et 5.3. Il aborde aussi brièvement la nécessité d'obtenir une certaine autonomie sur le champ juridique, lorsqu'il évoque la création d'un « espace autonome » que le champ sportif se serait constitué, en se dotant de ses propres régulations et de ses organes d'arbitrage. Nous y reviendrons au point 4.3.1.

Robert Redeker, ensuite, aborde également particulièrement l'autonomie politique des organisations sportives dans son ouvrage publié en 2006. Mais alors que les auteurs précedents insistent en général sur la nécéssité d'autonomie des organisations sportives par rapport aux structures étatiques, il prend lui plutôt le parti de se placer à contre-courant par rapport à la littérature traditionnelle. Il place ainsi notamment les états dans une perspective de service au Mouvement sportif, parlant même de « dévoration » de la politique par le sport, voyant le sport comme « l'opium des Etats » plutôt que « l'opium du peuple » (Redeker, 2006). S'il on voulait forcer le trait, on pourrait presque dire qu'il en vient finalement à insister sur la nécessité que les Etats restent autonomes du Mouvement Sportif ![7]

3.3 Conclusion

Si nous résumons nos propos, à travers la définition d'autonomie appliquée aux organisations sportives proposée par le Professeur Chappelet, et complétée principalement par la Professeure Dermit-Richard, nous rencontrons jusqu'ici **3 principes de la notion d'autonomie appliquée aux organisations sportives**. Nous avons commencé par aborder un aspect **juridique** à travers notamment la remise en contexte des droits et devoirs des institutions dans un cadre juridique national ou international, avant de poursuivre en couvrant un aspect éminemment **politique**, notamment à travers le principe de neutralité repris dans le point 5 de la Charte Olympique. Dans un troisième temps, nous nous sommes davantage attardés sur le principe relatif à l'autonomie **financière** de ces institutions, en abordant brièvement la question (encore vague à ce stade) du financement du CIO est des éventuelles prestations exigées en retour.

En conclusion de cette approche théorique de la notion d'autonomie appliquée aux institutions sportives, nous avons donc vu que l'autonomie du Comité Olympique pourrait être définie comme sa capacité à la prise de décisions visant son seul intérêt, sans interférence d'acteurs externes qui feraient valoir leurs intérêts propres. Plus particulièrement, **trois éléments** semblent nécessaire à la prise de décision en toute indépendance du comité : **l'autonomie juridique, l'autonomie politique, et l'autonomie financière**. C'est donc à travers l'application de ce prisme théorique tridimensionnel (voir *Figure 9*) à chacun des partenaires qui gravitent autour du CIO que nous allons maintenant pouvoir analyser dans les faits l'autonomie réelle dont l'Institution Olympique jouit à nos yeux.

7. Malheureusement, bien que la vision de ces deux derniers auteurs apporte une plus-value réelle pour la littérature, ils ne se penchent pas vraiment sur la proposition de critères théoriques pour attester du niveau d'autonomie politique des organisations sportives, et ne permettent ainsi pas d'affiner notre axe d'analyse.

Chapitre 4

Application du modèle théorique d'analyse au cas du CIO

4.1 Infographie de l'écosystème gravitant autour du Comité International Olympique

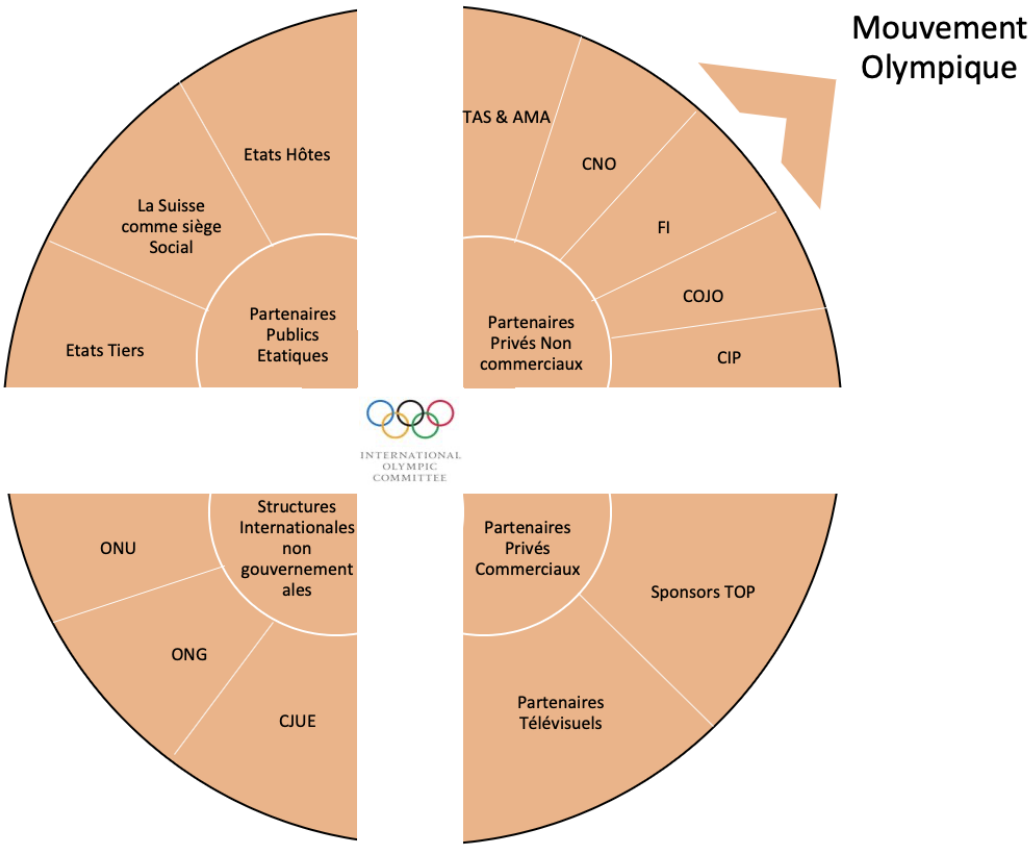

Figure 3. Infographie personnelle.

4.2 Partenaires publics étatiques

4.2.1 Etats hôtes des Jeux

Il existe un certain nombre d'interactions directes entre le CIO et les Etats lors d'une Olympiade. Nous pouvons bien entendu tout d'abord penser à l'interaction avec l'Etat organisateur des JO sur son territoire.

A partir du moment où un Etat, à travers une ou plusieurs ville(s), se porte candidat à l'accueil des Jeux Olympiques sur son territoire, une relation **politique** nait. Elle sera suivie d'une coopération vers la création d'un dossier de candidature, de nombreux échanges entre les deux acteurs, jusqu'à la procédure de vote (CIO, 2009). Une fois l'attribution des Jeux organisée, l'Etat ayant remporté l'élection va alors construire beaucoup plus précisément un programme visant à être prêt à accueillir les Jeux en temps et en heures, main dans la main avec le CIO (*Ibidem*).

En terme de relation politique, il s'agit à ce moment-là de bien savoir quels sont les droits et les devoirs de chacun, dans l'objectif commun de faire des Jeux une réussite à tous niveaux. Bien sûr, il arrive que la collaboration ne soit pas un long fleuve tranquille. Encore très récemment pour l'organisation des Jeux d'Hiver 2022 à Pékin, le CIO fut interrogé -à travers la personne de son Vice-Président John Coates- sur la gestion des droits humains de la Chine, notamment dans le cadre des répressions avérées sur les Ouïghours. Il s'agissait alors pour le CIO de rappeler qu'il était de son devoir de respecter l'indépendance du pays hôte des Jeux, tout en réaffirmant la responsabilité du CIO d'assurer *"qu'il n'y ait pas d'infractions en matière de droits de la personne au sein du Comité Olympique national en lien avec la gestion des Jeux, ni dans le mouvement Olympique"* (LeDevoir, 2021). Mentionnons également le cas de joueuse de Tennis Peng Shuai, qui avait publié sur un réseau social une plainte d'agression sexuelle de la part d'un haut dirigeant chinois en Novembre 2021. La plainte avait rapidement disparu, et on était resté sans nouvelle de la joueuse pendant plusieurs semaines (Le Parisien, 2021). C'était alors le CIO, notamment par l'intermédiaire de son président Thomas Bach, qui avait pris le *"leadership"* des réactions internationales en exigeant des nouvelles de la joueuse (*Ibidem*). S'en étaient suivies plusieurs rencontres entre Bach et Peng Shuai, jusqu'au commencement des Jeux (France24, 2022).[1]

Cette question de l'influence géopolitique des *méta-organisations*[2] sportives sur les états hôtes d'évènements sportfs majeurs défraie donc progressivement davantage la chronique, dans les débats et opinions au sein de la Société. La position du CIO est maintenant particulièrement scrutée, analysée et parfois blâmée par une panoplie d'acteurs. Nous avons

1. Aujourd'hui, nous un certain nombre de garanties existent quant à la bonne santé de la joueuse, mais elle ne souhaite plus porter plainte, et a mis fin à sa carrière de tenniswoman (BBC, 2022).

2. Une *méta-organisation* diffère d'une organisation dont les membres sont constitués d'invididus, par le fait que ses membres sont eux-mêmes des organisations (Ahrne, Brunsson ; 2005) Elle se caractérise également par un degré hiérarchique faible et une forte autonomie de ses membres, notamment (Malcourant, 2014).

mentionné le cas de la question du traitement de la communauté Ouighour dans le cadre des Jeux Olympiques de Pékin, ainsi que celui de Peng Shuai, mais on pourrait également appliquer un raisonnement similaire à la gestion de la question de la vaccination par rapport à l'Etat Japonais en 2021 (Radio-Canada, 2021). Finalement, on constate que **la gestion de questions géopolitiques sensibles liées aux Etats organisateurs des JO relève maintenant de la norme, davantage que de l'exception** (voir 1.1.1 et 5.3).

Tout ceci amène une quantité croissante d'esprits à critiquer la **récupération des valeurs Olympiques comme objet de propagande nationale d'états autoritaires**. Et cela ne date pas d'hier, puisque déja en 2008 dans le cadre de l'organisation des JO d'été par Pékin, le Professeur Brohm regrettait : *"Ce sont les prétendues "valeurs" de l'olympisme qui ont permis au Parti Communiste Chinois (PCC) de faire des JO un instrument de manipulation (...) à grande échelle, comme le firent autrefois le régime nationalsocialiste lors des JO de Berlin en 1936".* (Brohm, J-M. ; 2008). D'autres, comme la Professeure Jocelyn Coulon de l'Université de Montréal, rétorquent que :*"Les Jeux Olympiques sont la quintessence du multilatéralisme, car ils réunissent tous les États et leurs représentants qui sont en compétition (...). Les Nations unies forment le seul autre forum qui regroupe autant de pays"* (NouvellesMontreal, 2022). Comme on le voit, on en n'a pas fini de débattre sur la relation qui lie le CIO aux politiques des Etats organisateurs des Jeux. D'un autre côté, si le CIO ne peut pas dicter la politique de l'état qui accueille ses Jeux, il faudrait veiller à ne pas restreindre outre-mesure sa puissance dans ce rapport avec les Etats-hôtes. Ceux-ci **restent en effet soumis à un nombre de critères importants et pour ainsi dire uniques** en terme de rapport avec une organisation non-étatique.

Ainsi, on peut mentionner un point précis de la Loi Olympique, qui mentionne un certain **"pouvoir de juridiction autonome" sur le pays d'accueil des Jeux au moment de leur déroulement** (contraintes d'affichage, de circulation, de visas,...). Il s'agit ici d'une loi **temporaire** (l'engagement couvre un peu plus que la durée des Jeux) - et d'un rapport de puissance- **d'exception**. En effet, cela peut ne pas sembler hors-norme lorsque le pays d'accueil est une démocratie occidentale comme la France en 2024, mais lorsque qu'on parle d'Etats comme le Brésil, ou même la Russie et la Chine, on comprend alors le caractère tout à fait exceptionnel de cette incursion du pouvoir du CIO dans le domaine étatique (Zintz, 2021 ; Ouest-France b, 2017).[3]

Au-delà de la relation politique avec le pays hôte autour de l'objectif commun de faire de ceux-ci une réussite, il existe également bien sûr un volet **économique** à cette relation. Comme signalé *supra* (voir 1.3), nous parlons ici de **plus de 2.5 Milliards de Dollars qui sont actuellement redistribués par le CIO aux deux comités d'organisation**

3. Plus généralement, l'impact géopolitique du CIO en tant qu'organisation supra-nationale sur des Etats Tiers en général (et pas uniquement en tant que pays hôtes de ses compétitions) fait l'objet de plus en plus d'études et de questions, mais nous y reviendrons ultérieurement. (voir 3.2.2).

des Jeux par Olympiade.[4] Ces sommes sont la conséquence d'une croissance continue de revenus générés par le bias d'une Olympiade, et donc de redistributions du CIO, notamment aux COJO (voir 1.3).

Si cela peut sembler être une somme considérable, il nous faut ici noter à quel point cela est tout à fait **insuffisant pour couvrir les coûts réels** actuels d'organisation d'une édition des Jeux Olympiques. En effet, bien que ceci soit une entreprise extrêmement difficile à chiffrer précisément, d'aucuns estiment aujourd'hui que les Jeux de la XXXI ème olympiade ont couté au comité d'organisation des Jeux (COJO) un total de 13.7 MUSD pour Rio, contre 12.9 MUSD pour Pyongchang (Statista, 2020). Des sommes supérieures d'à peu près un ordre de grandeur aux investissements et au support financier du CIO, donc ! Alors bien sûr, il est à noter que la totalité de l'investissement hors fonds du CIO ne provient pas uniquement du trésor public des Etats hôtes. Ils possèdent ainsi évidemment leurs propres sponsors[5], ainsi de que des revenus importants provenant de merchandising et de ventes de billeterie lors de l'évènement[6]. Le problème est que si en théorie cela devrait permettre aux trésors publics de proposer des budgets à l'équilibre, la réalité s'en trouve bien souvent considérablement éloignée.

Ainsi, dans le cadre des Jeux de Tokyo 2020 par exemple, le budget initial présenté à l'équilibre tournait autour de 6MUSD. Une pandémie, un report d'un an et l'annulation de la venue de dizaines de Millions de spectateurs plus tard, d'aucuns estiment aujourd'hui le coût total de ces Jeux pour le COJO à 28 MUSD (Statista, 2020) ! Bien que cet exemple ne représente guère la norme, on peut légitimement s'interroger sur l'avenir de telles politiques d'investissements gargantuesques et l'intérêt réel des pays organisateurs de contracter de telles dépenses. D'après une étude l'Université d'Oxford, **le taux de dépassement du budget (hors infrastructures) a atteint 156% en moyenne** depuis les années 60 ! Et les éditions les plus récentes de constituer les pires élèves (Flyvbjerg, Budzier, Stewart ; 2016)... Du côté du CIO cependant, point de désastre, puisque la partie des revenus liée aux Jeux qui lui revient est essentiellement liée à la bonne tenue des jeux, et pas en tant que tel à la participation du public.[7]

Malgré tout, **il serait bon pour le CIO de s'interroger sur la durabilité de l'existence d'un tel fossé** entre les budgets prévisionnels des Etats et le coût réel qu'implique l'organisation des Jeux pour les Etats hôtes, s'il ne veut pas se retrouver à organiser les Jeux uniquement dans des Etats autoritaires (voire totalitaires) à l'avenir, ces derniers pouvant forcément davantage se permettre de se donner les moyens de leurs ambitions sans se

4. Dans le cadre de la XXXI ème Olympiade, 887 m USD pour le COJO de Pyongchang, 1,531MUSD pour le COJO de RIO (Voir 1.3).
5. Estimation supérieure à un M USD pour les Jeux d'été en 2024 (Paris2024, 2022)
6. Estimation également supérieure à un M USD pour les Jeux d'été en 2024 (Paris2024, 2022)
7. Celle-ci étant majoritairement alimentée par les droits TV et les sponsors globaux membres du programme TOP, comme vu au point 1.3.

soumettre à une quelconque consultation de leur population en amont (voir 5.3).

Il est à noter que le CIO s'est mis récemment en action pour tenter de lutter contre ce problème fréquent de dépassement des coûts (astronomiques) prévus, notamment lié à ce qui est couramment appelé le phénomène des **"éléphants blancs"**[8]. En effet, la norme consite maintenant à déja envisager les plans de reconversion des installations sportives dans le développement général des pays hôtes au moment de leur construction. Un bon exemple théorique nous est donné par le COJO des Jeux de Paris 2024, avec notamment la reconversion du village Olympique en une série de logements sociaux, bien nécéssaires pour l'avenir de la ville lumière. Mais étant donné que nous parlons ici d'une situation actuelle sans aucun recul, il est difficile de savoir à ce stade si toutes ces promesses seront appliquées dans les faits (LeMonde, 2017).[9] De plus, c'est loin d'être le seul problème, quand on voit que l'étude des chercheurs d'Oxford ne prenait même pas ces coûts (investissements de construction de biens immobiliers) en compte dans leur estimation de dépassement moyen des coûts à hauteur de 156% !

Enfin, il est évident qu'intervient à ce stade également une dimension **juridique** dans les échanges entre l'organisation et le pays d'accueil des JO. Ce partenariat s'inscrit dans le cadre de contrats, signés à l'issue du processus d'attribution des JO au pays organisateurs (CIO l, 2009). Jusqu'en 2019, l'attribution des JO était fixée à une date précédant de 7 ans la tenue des Jeux. Mais ce délais fut remis en question, dans le cadre d'une plus vaste réforme de ce processus d'attribution avalisée par la commission exécutive du CIO en 2019 (CIO k, 2019). Ceci, dans le but officiel de réduire l'incertitude et le coût des campagnes de candidature. On pourrait également se demander si une telle réforme ne viserait pas également à accroitre le pouvoir de l'administration du CIO dans le choix des villes candidates, notamment à travers la création d'une "Commission des futurs hôtes" (Ouest-France, 2019).[10]

En conclusion, **tant l'autonomie financière que juridique du CIO vis-à-vis des Etats Hôtes semblent relativement assurée** (voir 8.4). La question des liens (géo)politiques est plus sensible, et génère de vraies questions quant à l'atitude qui devrait être celle du CIO par rapport à ces questions à l'avenir. Nous y reviendrons au moment d'analyser les défis auxquels l'autonomie du CIO est confrontée, au point 5.3.

4.2.2 La Suisse et le siège social de Lausanne

En dehors des relations avec les pays organisateurs, le CIO possède en tout état de cause une relation très spécifique avec la Suisse, pays où l'organisation possède son siège social.

8. Infrastructures dont le coût dépasse de loin les prévisions et qui sont laissées à l'abandon ensuite (Sorbonne, 2022)

9. La récente publication d'une augmentation du budget prévisionnel des Jeux de 6,2 à 7,7 Milliards d'euros nous inciterait d'ailleurs plutôt à penser que non (RTL, 2022).

10. Ceci, notamment dans le but d'éviter une monopolisation de l'organisation des Jeux par des Etats autoritaires comme abordé *supra* (voir 5.3).

Il s'agit ici d'une relation complexe, **principalement juridique et politique**. Celle-ci débute en 1915 dans le contexte de la première guerre mondiale (voir 1.2), et connaitra son lot de tensions au fil des années, notamment durant la guerre froide (Swissinfo, 2008). Il faut dire que la relative ambigüité de la structure juridique complexe du CIO (non issu d'un quelconque traité international à la base) n'a pas aidé. Conscientes de la nécéssité de clarifier les statuts de l'organisation pour une cohabitation plus optimale, les deux parties s'entendent en 1981 pour modifier sensiblement le statut juridique du CIO en Suisse. (Tonnerre, 2020) C'est à partir de ce point de rupture particulier que le Département Fédéral des affaires étrangères suisses devient l'interlocuteur privilégié de l'institution Olympique en Suisse, provoquant le début d'un réchauffement des relations.[11]

Cette politique collaborative atteindra un summum à la fin des années nonante, et se conclura en **2000 par la signature d'un accord bilatéral reconnaissant au CIO "des éléments de personnalité juridique internationale"** (SwissInfo, 2000). Mais c'est également lors de la fin des années nonante que commencent à réapparaitre des frictions considérables entre l'organisation et l'état hélvète, annonçant un refroidissement de la relation après la signature de l'accord. Cela, en raison de plusieurs facteurs et notamment les révélations du membre suisse du CIO Marc Hodler en 1998, qui déclare ouvertement la corruption comme étant *"endémique"* au CIO (Libération, 1998).[12] En somme, à la suite d' **affaires décrédibilisant les institutions sportives internationales**, particulièrement en Suisse, la pression populaire monte pour exiger du CIO plus de transparence dans sa gouvernance. Cela poussera notamment le CIO à renoncer à sa demande d'exemption de taxe sur la valeur ajoutée et plus généralement marquera un coup d'arrêt dans les avancées de reconnaissance de son statut (Swissinfo, 2000). La rupture de confiance est profonde, et les textes législatifs suivants se verront être bien moins favorables au CIO, réduisant les privilèges et immunités dont bénéficient les organisations internationales sur le territoire suisse (Tonnerre, 2020).

C'est finalement par des politiques plus transparentes et par la coopération avec d'autres instances internationales (notamment l'ONU) que le CIO retrouvera une stature plus importante (Bodin, Sempé ; 2011). Et avec elle, une relation plus cordiale avec son état hôte. En effet, d'après Quentin Tonnerre, *"l'obtention par le CIO d'un statut d'observateur auprès des Nations Unies"* (2009) et son intégration au programme de développement des Nations Unies à l'horizon 2030 (2015) *"n'y sont pas étrangers"* (Tonnerre, 2020).

Enfin, une étude récente conduite sur la période 2014-2019, et publiée en ce début d'année, soutient **l'impact financier** des institutions sportives internationales basées en suisse sur

11. Ceci, bien aidé par l'accession à la Présidence du CIO de Samaranch en 1982 (voir 5.2.2), qui décidera notamment de placer à des positions importantes de son organigramme des personnalités suisses de haut rang, soucieux de s'attirer les faveurs des autorités (L'Express, 2015).

12. Ce scandale étant simultanément accompagné de l'affaire Festina en France, et de la défaite de la candidature de la ville de Sion pour l'organisation des Jeux d'hiver 2006 au profit de Turin.

leur pays d'accueil. Concrètement, il est mesuré un impact économique annuel moyen généré par ces organisations s'élèvevant à 1,68 milliard de francs, soit une augmentation de 57% par rapport à la période de mesure précedente (AISTS, 2022). Particulièrement, le CIO y est présenté comme un très bon élève, la construction de son nouveau centre administratif ultra moderne et durable sur la période n'y étant pas pour rien (*Ibidem*). Bien que l'étude ne se concentre que sur l'impact économique de ces organisations, ses conclusions semblent confirmer un retour en grâce progressif de l'organisation auprès de l'état suisse, ou à tout le moins souligne l'importance de l'organisation pour l'état helvète.

En **conclusion**, de cette **relation principalement juridique et politique** (voir 8.4), on retiendra une évolution complexe, entre volonté pour la Suisse de conserver sur son territoire les organisations sportives internationales[13] et la nécessité d'assurer une politique internationale credible. C'est par le biais d'une volonté commune de poursuivre le dialogue de façon incessante dont pourrait provenir une amélioration des relations - relancées par Thomas Bach- tant politiques que financières entre les organisations, à la condition d'une absence de nouveaux scandales de corruption ou de gestion des droits humains dans les années à venir. Il en va de la crédibilité des deux Institutions.

4.2.3 Etats Tiers

Le CIO n'étant pas directement financé par la Communauté Internationale (voir 1.3) et n'étant pas en soi le fruit juridique d'un projet commun issu de ces mêmes Etats (voir 1.2.1), la relation qui unit le CIO aux Etats n'accueillant ni les Jeux (Etats hôtes voir *supra*) ni son siège social (Suisse, voir *supra*) est essentiellement d'ordre **politique**. Et celle-ci a assez fortement évolué au fil du temps.

En effet, à la fin du XIXe et début du XXe siècle, le CIO constituait indiscutablement l'organisation internationale majeure du sport mondial, en grande partie du fait que les États n'en avaient probablement pas perçu l'intérêt. Le CIO a donc dû, pour exister en tant qu'organisation internationale, tenter de progressivement tisser des relations internationales tous horizons afin d'être en capacité d'oganiser ses Jeux (voir 5.2.1 ; Gillon, 2011). Son influence politique, très restreinte à l'origine, connait une évolution progressive croissante au fil des décennies. Dans l'après-guerre des années cinquante, l'organisation commence à sérieusement s'interroger sur son statut, son influence, qui conditionne sa capacité à s'inscrire dans les relations internationales. Quelle personnalité juridique, dans quel type de relations politiques doit-il s'inscrire ? Il tente en 1952 d'obtenir une reconnaissance officielle de son autorité par la Communauté Internationale, mais cette tentative échoue, ne réunissant pas assez de votes favorables. Cette réfléxion continuera à évoluer jusqu'à connaitre un coup d'accélérateur dans les années 70, avec la création d'une commission juridique relative à

13. Notamment pour les raisons économiques citées *supra*.

son statut juridique, et la définition d'un nouveau statut en 1974. Le CIO est alors pour la Communauté Internationale une *"association de droit international ayant la personnalité juridique sans cependant se rattacher à un droit national"* (Latty, 2007).

Mais malgré cette définition et des relations extérieures multilatérales beaucoup plus systématiques, il lui manque alors toujours la reconnaissance officielle d'organisation internationale, ce qui restreint son influence[14](Gillon, 2011). Après différentes tentatives d'obtention de cette reconnaissance du côté de l'ONU (voir 4.2.1), le CIO obtient auprès du Conseil fédéral suisse une décision importante en 81, lorsque celui-ci proclame que *"le CIO jouit en Suisse de la personnalité juridique et bénéficie de ce fait des droits et libertés garantis par l'ordre juridique suisse* » et décide *"d'accorder (...) un statut particulier qui tient compte de ses activités universelles et de son caractère spécifique d'institution internationale"*. Comme expliqué *supra*, cet accord avec la Suisse sera même amélioré en 2000 avec l'accord bilatéral lui faisant atteindre le stade de *"sujet de droit international"* (SwissInfo, 2000). **Cette politique internationale proactive et ce nouveau statut, obtenu dans les années 80, consitituent donc un véritable tournant**. Le CIO améliore ses relations au prix d'une intense activitié diplomatique notamment de son Président (nous y reviendrons au point 5.2.2), et doit prendre des décisions géopolitiques à l'impact diplomatique de plus en plus important (Peacock, 2008, voir 5.2.2).[15]

Du côté des Etats, en effet, le sport peut constituer un véritable levier d'influence, comme partie de leur **"Soft Power"**[16]. En effet, au-delà même de l'organisation des Jeux, sur laquelle nous nous sommes attardés plus haut, la participation à ceux-ci peut constituer un symbole fort. Selon Robert Redeker, *"Pour les petites nations à la puissance politique limitée ou inexistante, le sport est un ersatz de politique internationale"* (Redeker, 2006). Il suggère ainsi que le sport peur leur servir à masquer des problèmes d'indépendance, pour donner une illusion de grandeur et de puissance. Mais là où pour de petits Etats, le simple fait de défiler sous son propre drapeau peut manifester son existence aux yeux du monde (comme le Kosovo ; France TV b, 2021), certains états visent l'obtention de médailles afin de s'illustrer au niveau mondial. Il est par exemple aujourd'hui quasiment impossible de dissocier l'image de pays comme la Jamaïque ou le Kenya des performances Olympiques de leurs athlètes (Amado, 2017). Et nous ne parlons encore ici que résultats issues de politiques de "niche" par leurs pays. Pensons maintenant aux Etats les plus dominateurs comme la Chine ou les Etats-Unis, qui luttent à chaque édition pour finir en haut du tableau des Médailles. Les résultats aux JO reflètent alors leur aspiration d'hégémonie sur le monde. Ainsi, la polémique initiée

14. Comme la période des boycotts des années 80 en atteste notamment (Monnin, 2008).
15. La période de décolonisation jusqu'à la chute du Communisme est propice à cette activité, puisque la reconnaissance d'un pays (à travers son CNO, voir 4.3.2) devient un objectif des relations internationales interétatiques, qui commencent à comprendre l'importance de l'utilisation de l'image du sport pour leur politique extérieure (Gillon, 2011).
16. Pouvoir non-violent de séduction et d'attraction, notamment par le biais de la culture au sens large (LeMonde b. 2019).

par les Etats-Unis sur la façon de déterminer la première nation au tableau des Médailles lors des Jeux d'été de Pékin en 2008 est très loin d'être anecdotique.[17](Gillon, P ; 2011).

Mais alors que nous nous somms centrés jusqu'ici principalement sur l'influence que les Etats tentent de trouver à travers l'organisation ou la participation à des évènements issus du Mouvement Sportif, certains auteurs n'hésitent pas à ouvertement renverser la perspective. Ainsi, comme nous l'avons vu lors de notre approche théorique de l'autonomie des organisations sportives (par la littérature, voir 3.1), Robert Redeker par exemple n'hésite pas à parler du sport comme **"Opium des Etats"** (Redeker, 2006). Il explique ainsi à quel point selon lui la perception qu'ont les populations de ces manifestations étatiques est différente de l'intention des ces derniers. Il estime que le signal perçu par le pulic se rapproche d'une certaine **"primauté temporaire" des organisations sportives sur les organisations étatiques**. Il se permet même de dresser un parallèle audacieux[18] entre la relation historique liant la politique et la religion, et une nouvelle relation "sportivo-politique" qui créerait une *"scène de rapports internationaux parallèles à la scène diplomatique*" (Redeker, 2006). En ce sens, **Redeker souligne l'autonomie politique grandissante des organisations sportives sur les Etats**, au point manifestement de constater une influence plus importante du Monde sportif sur le Monde politique qu'inversément.

Finalement, quelle que soit la perspective adoptée par les auteurs, tous s'accordent pour dire que **l'influence du CIO sur les Etats tiers est grandissante jusqu'à la fin du 20 ème siècle** (voir *Figure 5*). Mais malgré ce renforcement de position stratégique en vue de rester le "Gouvernement Mondial du Sport", des problèmes de gouvernance apparaissent au sein de la sphère sportive au début des années 2000, tant au niveau des Fédérations[19] que des CNO[20] (Chappelet, 2010). Le CIO doit alors prendre une série de décisions géopolitiques difficiles[21] qui le mettent parfois en situation délicate (Butler, 2016). D'autres cas de menaces à l'autonomie en Hongrie, au Kenya, au Mexique sont dénoncés par le CIO en 2016, mais sans conséquences particulières (Chappelet, 2010). Cela empire néanmoins lorsque le CIO est touché par la corruption en interne. En 2016, c'est ainsi un ponte du CIO, chargé notamment de son la conservation de son autonomie[22] qui est inculpé, faisant entrer les questionnements internationaux quant à l'autonomie de l'Institution dans une nouvelle dimension (Butler, 2016). D'autant que peu de temps après, c'est le président

17. Alors que le CIO a choisi de classer les nations dépendamment du nombre de médailles d'or (et donc de placer la Chine et ses 51 médailles d'or sur 100 médailles au Total en première position), les médias Américains classaient régulièrement les Etats-Unis en première position, justifiant ce classement par un nombre de médailles total supérieur à toute autre nation (110 médailles mais "seulement" 36 en or ; Gillon, P, 2011).

18. Constituant une ouverture intellectuelle originale et appréciable.

19. Affaires de dopage en cyclisme, haltérophilie, judo, football,...

20. Gouvernements qui interfèrent avec l'autonomie de leurs organisations sportives comme en Afrique du Nord, en Amérique Centrale ou en Asie Centrale

21. Notamment les participations Indiennes en 2014 et Koweitiennes en 2016 sous drapeau neutre

22. Il s'agit ici de Patrick Hickey, qui était par ailleurs également membre de la commission exécutive du CIO, Président du Comité Olympique Irlandais et Président des Comités Olympiques Européens ! (Chappelet, 2010)

du COJO de Rio 2016 qui est à son tour inculpé de corruption en octobre 2017 (Libération b, 2021). Ajoutez à cela les deux rapports indépendants mandatés par l'AMA qui en 2015 et 2016 accréditent l'existence d'un "dopage institutionnel" russe (AMA c, 2016) aux yeux et à la barbe du CIO , et vous comprendrez que la Communauté Internationale commence à sérieusement remettre en question l'autonomie qui est donnée à ce dernier.

En conclusion, l'autonomie du CIO vis-à-vis de la Communauté Internationale s'élève **principalement au niveau politique, et juridique** (voir 8.4). Apres un siècle d'avancées claires et concrètes, ponctué par l'activité intense de l'administration Samaranch, des scandales de gouvernance internes et externes ont décrédiblisé l'institution à l'aune du 21 ème siècle. Si l'arrivée au pouvoir et les réformes de fond entreprises par Jacque Rogge à partir de 2001 ont permis d'atténuer les conséquences de ces affaires sur l'autonomie à long terme du CIO (voir 5.2.3), l'entrée progressive du sport dans le domaine de la concurrence et du capitalisme mondial a malgré tout entrainé avec elle une augmentation sensible des risques de mauvaise gouvernance[23]. De ce fait, l'attitude politique internationale a évolué pour **passer d'une autonomie reconnue et "tolérée" à une autonomie "négociée"**. Cela, en raison d'une nécessité de la Communauté Internationale d'une plus grande transparence et d'une adhésion accrue aux principes de bonne gouvernance dans le sport, comme nous y reviendrons lors de l'analyse des rapports du CIO avec la CJUE (voir *infra*, 4.3.3).

4.3 Structures internationales non gouvernementales

4.3.1 L'Organisation des Nations Unies (ONU)

Les relations entre le CIO et l'ONU sont nombreuses, et éminemment **politiques**. Le CIO est en quelque sorte la transposition dans le monde du sport de ce que représente l'ONU dans le monde interétatique (Clastres, P. 2004).[24] Historiquement, leur relation remonte véritablement à 1922. Mais la relation d'alors consistait plus en un accord de principe abstrait qu'en une coopération concrète de fait (CIO t, 2022). Ce n'est que vers la fin du 20ème siècle qu'une série d'implications géopolitiques et d'interventions humanitaires du CIO permettront des avancées symboliques majeures dans leur relation. Dans les années 1980, Samaranch (encore lui) a déja en tête d'aligner davantage les valeurs de l'Olympisme sur celles de l'ONU et voit d'un bon oeil la perspective d'opérer en plus proche collaboration, y compris **juridique**, avec elle (TheSocietyPages, 2017).

En 1993, l'assemblée des Nations Unies commence par approuver la résolution relative à la renaissance de la **"Trêve Olympique"**. Celle-ci, instaurée dans sa forme la plus primaire au 9 ème siècle ACN, stipulait à l'originie que tout athlète, artiste, famille, ou

23. Notamment par la corruption et les matchs truqués.
24. Il s'agit ainsi dans les deux cas d'un organe international neutre, dont la vision est de porter universellement des valeurs fortes comme la Tolérance, l'Egalité, mais aussi et surtout la Paix (Clastres, P. 2004).

simple spectateur désireux d'assister aux Jeux Olympiques puisse voyager en toute sécurité vers et de retour des JO (CIO o, 2022). Aujourd'hui, le concept est élargi et consiste plus globalement en un cessez le feu des nations du monde lors des Jeux, à compter d'une semaine précédant leur ouverture jusqu'à la semaine suivant la clotûre des Jeux Paralympiques (LeFigaro, 2016). Malgré la noble intention qu'elle véhicule (contribuer à la paix dans le monde par le biais du sport), on ne peut somme toute s'empêcher de constater ses limites réelles. En effet, cette trêve fut brisée à plusieurs reprises dans l'histoire, notamment à travers de l'exemple le plus récent de la Russie en 2022 dans le cadre de son invasion de l'Ukraine[25](Reuters, 2022).[26] En 2000, le CIO obtient qu'un paragraphe concernant le respect de cette Trêve soit inséré dans la Déclaration du millénaire des nations Unies (Clastres, P ; 2004).

C'est cependant en **2009** que surviendra l'étape la plus significative de leur relation. En effet, au bout d'un processus de réchaufement de leur relation et partage d'intérêts commun, **le CIO obtient un statut d'observateur aux Nations Unies**. Ce point n'est en rien anecdotique. En effet, sous ses airs de valeur symbolique, il s'agit d'un privilège quasiment unique (que seules 4 autres ONG possèdent[27]) accordé par l'ONU à une instance dont la structure juridique n'est pas celle d'un Etat. Concrètement, cela laisse au CIO l'opportunité d'être directement impliqué dans l'Agenda de l'ONU, de prendre part aux conférences de l'Assemblée Générale, et donc de prendre la parole pour promouvoir le sport au plus haut niveau des relations interétatiques (CIO m, 2022 ; TheSocietyPages 2017).[28] Plus globalement, il s'agit là bien entendu d'un **facteur de crédibilité substantiel**, supportant chacune de ses relations d'influence et contribuant à un rapport de force, d'autorité, toujours plus ancré.[29]. Enfin, on peut dire que cela marque la fin d'un débat qui a pu émerger notamment vers la fin du 20 ème siècle (et se poursuivre au début du 21 ème), qui consistait à se demander dans quelle mesure ces deux instances n'étaient pas -au moins partiellement- concurrentielles (P. Clastre, 2004).[30] Enfin, plus récemment (et dans la suite logique des progrès précédents), c'est en 2014 que l'ONU reconnait officiellement l'autonomie *"du CIO et du sport"* (CIO m, 2022).

Notons qu'il n'existe pas à ce jour, et à notre connaissance, de relation financière directe entre les deux Institutions.[31]

25. Celle-ci survenant trois semaines apres le début de la trêve (Reuters, 2022).
26. C'était déja le cas lors de son invasion de la Crimée en 2014, 4 jours après la fin des JO soit au beau milieu de la trêve Olympique (APnews, 2014).
27. Il s'agit ici du Comité international de la Croix-Rouge, de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge, de l' Ordre militaire souverain de Malte et enfin de l' Union interparlementaire
28. Cela leur permet donc d'influencer les politiques mises en place, et d'avoir un accès privilégié aux coulisses de l'activité Onusienne (CIO m, 2022 ; TheSocietyPages 2017).
29. Comme nous l'avons vu dans le cadre de la relation spécifique entre la Suisse et le CIO (4.1.2)
30. Depuis lors, il ne fait plus vraiment de doute qu'elles sont partenaires et qu'elles peuvent réciproquement s'entraider dans leurs visions originelles à travers leurs intérêts communs (Van Luijk, 2018).
31. L'ONU étant financée par la Communauté Internationale, et le CIO par des fonds privés. Cela n'empêche néanmoins pas les deux organisations de soutenir financièrement des programmes communs.

Voilà en ce qui concerne une vision panoramique générale des liens entre le CIO et l'ONU. Si nous voulions aller plus dans le détail de la relation qui unit le CIO aux différentes instances de l'ONU, nous pourrions présenter en détail la stratégie de rapprochement mise en place par le CIO à la fin de 20 ème siècle.[32] Mais nous nous contenterons de la description de leur relation que nous avons faite *supra*, et qui justifie suffisamment à nos yeux les dimensions **politiques et juridiques** existantes (voir 8.4).

4.3.2 Organisations Non Gouvernementales (ONG)

Historiquement, on ne peut pas affirmer l'existence d'une réelle relation d'influence entre le CIO et d'autres ONG. Nonobstant, force est de constater que récemment (au 21 ème siècle), **certaines ONG ont commencé à utiliser les Jeux comme moyen de pression et de valorisation de leur cause**.[33] Pour le CIO, gérer ces intrusions **politiques** dans son activité représente une évolution, un nouveau défi dont il doit tenir compte. Ces organisations externes se servent d'ailleurs en soi de la contradiction interne existante au sein du CIO, entre d'un côté la présentation de valeurs humanistes et d'une aspiration à l'Universalisme, et de l'autre l'organisation d'évènements de grande ampleur dans certains pays qui ne présentent *a priori* pas toutes les "garanties" d'adéquation avec ces valeurs (voir 5.3 ; Brohm, J-F. 2009). De même, comment gérer l'apparente contradiction éthique entre le discours constant relatif aux vertus du sport comme philosophie de vie, et la gestion de l'olympisme en tant que marque mondiale, aussi puissante qu'une multinationale (Gillon, 2011) ?[34] Ce (dés)équilibre agit comme un pari risqué, mais s'avère primordial et stratégique en termes de viabilité et de prospérité économique (voir 5.3). Il existe donc une **influence politique** de la part d'ONG globales, qui constitue dans une certaine mesure une **menace à l'autonomie du CIO**.

Plus généralement, en plus de la manifestation globale d'ONG lors des compétitions, d'autres types d'**associations plus locales** impactent également le CIO à travers ses Jeux. Ainsi, depuis le début du XXIème siècle, de très nombreuses candidatures ont été abandonnées suite à d'intenses mobilisations locales, parfois accompagnées de véritables référendums. Ce fut par exemple le cas à Boston, ville qui fut à l'origine désignée par l'USOC comme candidate officielle pour les Jeux en 2024 (Dempsey Zimbalist 2017). On remarque donc une sorte de **coalition de plus en plus systématique des communautés**- qu'elles soient

32. En 1985, il signe ainsi un premier partenariat avec l'OMS, avant d'obtenir un accord de collaboration avec l'UNESCO un an plus tard. En 1993, 1994, 1996 et 1997 le CIo poursuivra cette vague d'accords avec l'UNICEF, le HCR, le PNUE, le PNUD, et la FAO. En 2004, il collaborera aussi avec l'ONUSIDA (Gillon, P. 2011). Selon Zintz et Winand (2014), les rapports entre le CIO et d'un côté l'OMS (compétences sportives et de santé) et de l'autre l'UNESCO (compétences sportives et culturelles) sont d'ailleurs particulièrement intéressants.

33. Citons par exemple le cas de Greenpeace sur le plan écologique durant les Jeux de Sydney, ou Reporters sans frontières lors des Jeux de Pékin (RSF, 2008 ; Guardian, 2000).

34. En effet, Philippe Gillon dresse un parallèle entre l'organisation du CIO et celle de Nike, dont il dresse un business model similaire, à base de sous-traitance de production et de distribution de ses produits phares(Gillon, 2011).

locales ou internationales- en opposition aux JO, et s'exprimant majoritairement dans des villes Olympiques (déjà désignées ou candidates ; Lenskyj 2008).[35]
Nous constatons donc une **relation ici principalement politique**, contre une absence de réels liens juridiques ou économiques avec de quelconques ONG (voir 8.4). En conclusion, bien qu'il paraisse essentiel pour le CIO de s'interroger quant aux causes de tels mouvements citoyens et politiques, nous ne pouvons pas attester d'une réelle atteinte actuelle à l'autonomie du CIO du côté des relations qu'il entretient avec les Organisations Non Gouvernementales.

4.3.3 La politique sportive de l'Union Européenne au travers de sa Cour de Justice (CJUE)

En ce qui concerne la CJUE, il est assez évident que la relation principale qui l'occupe au CIO est d'ordre **juridique**, puisque cette dernière est par définition l'organe européen en charge de l'autorité judiciaire de l'Union Européenne (CJUE, 2022).

Commençons par expliquer les premières menaces quant à l'autonomie du Sport. **Jusque dans les années 70**, une certaine hétérogénéité était à constater entre les mouvements sportifs et les différents organes de l'UE. Particulièrement, bien que les Jeux soient déja populaires, ils étaient alors contenus dans un cadre d'influence économique (surtout), mais aussi politique (dans une moindre mesure) encore limitée, ce qui lui conférait une **autonomie assez marquée** (Chappelet J-L, 2010). Mais cela ne fut que temporaire, avant la montée en puissance de Samaranch, à l'aube d'une nouvelle ère qui marquera une professionalisation du mouvement Olympique, et du sport en général (voir point 5.2.2 ; L'Express, 2010). C'est en **1974** que l'on pourrait retracer la première occurence d'une sorte d'**interférence entre l'UE, à travers sa Cour de Justice (CJUE), et le mouvement sportif**. L'approche suivie par la Cour à l'époque consistait à supporter deux plaignants[36] dans leurs démarches visant à associer le sport à une activité économique, qui de facto tomberait sous le coup du droit européen/communautaire. Il ne s'agissait alors que des prémices d'une **volonté plus large de la communauté européenne d'avoir son mot à dire en ce qui concerne le Mouvement Sportif en général**. Mais c'est véritablement à l'aube du 21 ème siècle que les relations d'autonomie entre les institutions sportives européennes et les différentes instances de l'UE vinrent à être questionnées plus en profondeur, notamment lors de **"l'arrêt Bosman"**, en 1995.[37]

Cependant, l'apparition de ces menaces nous fera constater plus tard l'apparition d'une certaine **relance dans le concept d'autonomie du Sport**. En effet, bien que d'autres

35. Ceci constitue un autre défi à résoudre pour le CIO, nous y reviendrons donc au point 5.3.
36. Les affaires "Walrave" en cyclisme, et "Dona" en Football
37. Ce cas fit jurisprudence, et établit l'illégalité des quotas de sportifs communautaires et des quotas de sportifs non-communautaires ressortissant d'États ayant signé des accords d'association ou de coopération avec l'Union européenne (FranceInter b, 2021).

arrêts[38] relatifs au Mouvement Sportif aient résulté en une certaine confirmation de la compatibilité des règles sportives avec le droit européen, les organisations sportives et le CIO en particulier commencèrent à percevoir ces arrêts de la CJUE comme des menaces pour leur autonomie, et **décidèrent de lancer une intense politique de lobbying à Bruxelles**. Furent ainsi lancés le Bureau européen des CNO en 1993 (financé par les CNO européens), et d'autres politiques visant à proclamer la spécificité du sport (Chappelet J-L, 2010). Jacques Rogge, en particulier, lutta en tant que préseident de ces CNO européens (EOC's) pour la reconnaissance du sport et de sa spéficifité par l'Union Européenne, et créera l'ancête des Jeux Olympiques de la jeunesse -mondialisés lors de sa présidence du CIO en 2007-, alors appelés les European Youth Olympic Days (EOC, 2021 ; voir 5.2.3).

Cette intense politique d'influence des acteurs Olympiques européens mènera en 2000 à l'adoption par le Conseil de l'Europe d'une *"Déclaration relative aux caractéristiques spécifiques du sport et à ses fonctions sociales en Europe devant être prises en compte dans la mise en œuvre des politiques communes "*, dite **"Déclaration de Nice"**.[39] Ce texte marque une réelle confiance placée dans les institutions sportives. D'autant plus qu'il sera suivi par l'adoption d'un article européen insistant sur les spécificités du Sport (Garcia, Weaterhill ; 2012). Cependant, il nous faut remarquer l'absence totale à ce stade d'une quelconque mention textuelle du mot "autonomie" dans les textes européens. D'autant plus qu'en 2006, à la suite de l'arrêt dit "Meca-Medina"[40], la Cour conclut notamment que *"toutes les règles sportives*[41] *sont potentiellement soumises aux lois de l'UE"* (Chappelet, 2010). Le mouvement sportif prend cela comme un pas en arrière, comme explicité par le directeur des affaires juridiques de l'UEFA d'alors, Gianni Infantino[42], se demandant si cet arrêt ne constituait pas un *"pas en arrière pour le modèle européen du sport et la spécificité du sport"* (Europa, 2021). Cet arrêt exceptionnel aura en tout cas **plusieurs conséquences**.

D'abord, le CIO comprend que **le principe d'autonomie des organisations sportives ne peut être maintenu qu'au prix d'une transparence accrue et d'une gouvernance exemplaire** de son organisation (Bodin, Sempé ; 2011). Il organisera ainsi un second séminaire à Lausanne, afin de continuer à travailler sur le concept d'autonomie du sport, en 2008. Il adoptera alors, non sans vives discussions, mais afin de prouver son engagement vers un Sport plus exemplaire, les "Principes universels de base de bonne gouvernance du

38. Les arrêts "Deliège" et "Lethonen" en 2000 notamment.

39. Celle-ci mentionne, notamment dans son point 7 de l'annexe 4 relative aux caractéristiques spécifiques du sport : *"Le Conseil européen souligne son attachement à l'autonomie des organisations sportives et à leur droit à l'auto-organisation au moyen de structures associatives appropriées (et) (...) reconnaît que les organisations sportives ont (...), la mission d'organiser et de promouvoir leur discipline, notamment quant aux règles spécifiquement sportives(...)"* ((point 7 Europa, 2000).

40. Cette appellation fait référence aux noms de deux nageurs roumains empêtrés dans une affaire de dopage en 2006.

41. Y compris les règles antidopages, dans ce cas-ci.

42. Celui-ci a depuis lors accédé à la Présidence de la FIFA suite aux affaires de corruption qui ont éclaboussé l'Institution en 2015.

mouvement Olympique et sportif" (PUB).[43] En 2011, la **Charte Olympique se voit être modifiée**, par la mention nouvelle : *"(...) les organisations sportives au sein du Mouvement Olympique auront les droits et obligations inhérents à l'autonomie, à savoir le libre établissement et le contrôle des règles du sport, la définition de leur structure et gouvernance, la jouissance du droit à des élections libres de toutes influences extérieures et la responsabilité de veiller à ce que les principes de bonne gouvernance soient appliqués"* (Principe fondamental 5, CIO f 2020 ; Chappelet, 2010).

Ensuite, une étude sera également lancée en 2008 par le Conseil de L'Europe, pour attester de l'autonomie actuelle du sport en Europe, présentée en 2010 (Chappelet 2010). C'est cette étude, présentant différents cas d'interventions étatiques dans le monde du sport en Europe, qui proposera la définition du concept d'autonomie du sport tel que présentée *supra* (voir 3.1)

En conclusion, sans que cet ouvrage ait vocation à s'engouffrer trop profondément dans une dimension juridique qui l'écarterait de son objectif premier, nous avons vu que les relations entre l' organe régulateur de l'Union et le mouvement sportif (notamment à travers l'intitution du CIO) se sont avérées progressivement de plus en plus complexes depuis les années 70. **Depuis une dizaine d'années, leur relation semble s'être normalisée**, notamment grâce à la progressive et croissante transparente mise en place dans les différentes organisations sportives au cours de la dernière décennie (Bodin, Sempé ; 2011). Mais la CJUE reste néanmoins très attentive à l'évolution du cadre juridique sportif et **il dépendra probablement du comportement futur du Mouvement Sportif de savoir si nous assisterons à un retour massif de la réglementation européenne au sein de ses affaires**. En attendant, le CIO, comme les autres institutions sportives actives au sein de l'UE, est contraint à inscrire ses actions dans le cadre du système d'autonomie relative en vigueur pour les organisations sportives.[44] Concrètement, dès lors qu'une norme sportive transnationale entre en conflit avec les normes européennes, qu'elle soit relative à la liberté de circulation (CJCE, 1995, Bosman C-415/93) ou au droit de la concurrence par exemple (CJCE, 2006, Meca-Medina, C-519/04 P), les organisations sportives n'ont guère d'autre option que de modifier la teneur de leur norme. **Le Lobbying des organisations** donc, s'il ne fut pas vain, **ne permit pas réellement (à ce stade) d'obtenir une réelle "exception sportive"** tel qu'espéré à l'origine.[45]

Il en résulte une certaine **dépendance juridique**, relativement importante, du CIO vis-à-

43. La dimension 7 de ces principes s'intitule notamment : «Relations harmonieuses avec les gouvernements en préservant l'autonomie ».

44. Comme indiqué dans notre étude théorique de la notion d'autonomie basée sur la définition de Chappelet *supra* (voir 3.1).

45. Notons enfin que les organisations, en ce compris le CIO, ont dès lors eu tendance à prendre ce cadre normatif européen en compte lors de l'élaboration de leurs règlements (Bayle, Chappelet,Donzel, Laty, Poracchia Robert-Cuendet, 2019).

vis de la CJUE.[46]

Le CIO est une organisation à but non lucratif uniquement financée par des Fonds Privés, comme explicité *supra* (Voir 1.3). De ce point de vue, il n'y a pas de relation de **dépendance économique** au sens strict entre les institutions européennes et le CIO.[47]

En terme de relation **politique** enfin, précisons tout d'abord que si le CIO est basé en Europe, il n'a pas en soi vocation à avoir une relation plus privilégiée avec l'Union Européenne qu'avec un quelconque autre organe politique issu du domaine étatique. Il n'est en effet pas basé sur le territoire de l'Union Européenne, et est un organe international qui collabore avec le mouvement Olympique dans son ensemble, dans sa dimension universelle, partout dans le monde.[48]

En conclusion, la relation qui noue le CIO à l'Union Européenne à travers sa Cour de Justice est, comme on pouvait intuitivement s'en douter, essentiellement juridique (voir 8.4). Et malgré une politique d'influence proactive du CIO au 21 ème siècle, force est de constater une **dépendance juridique** encore bien réelle entre les deux Institutions.

4.4 Partenaires privés non-commerciaux(droit, statuts)

4.4.1 Les instances régulatrices du sport international (TAS & AMA)

Le Tribunal Arbitral du Sport (TAS)

La relation entre le CIO et le TAS est évidente, puisque ce dernier doit sa création à l'instance Olympique. En effet, en 1984, le CIO fonde à Lausanne (sous l'égide du droit suisse

46. Et ce malgré que des exceptions et dérogations ponctuelles soient aménageables, à la stricte condition que la norme sportive poursuive un objectif "d'intérêt général" et que les restrictions qu'elle induit soient "nécessaires et proportionnées", comme permis explicitement par l'article 165 du Traité sur le fonctionnement de l'UE (Bayle, Chappelet,Donzel, Latty, Poracchia Robert-Cuendet, 2019).

47. Bien sûr, la communauté européenne peut se voir impactée dans une certaine mesure par les différentes activités liées au fonctionnement du CIO. Par exemple, lors des Jeux de Paris 2024, l'Organisation de ces Jeux aura forcément des répercussions économiques sur Paris et le territoire Francais, partie intégrante de l'Union Européenne (Paris 2024 b, 2022). De même, les fluxs financiers liés aux droits télévisuels de ces jeux se déroulant sur territoire de l'Union Européenne, impacteront financièrement positivement l'institution Olympique (voir *supra* 1.3). Mais on ne peut pas pour autant parler de relation économique directe entre les deux systèmes, ni donc de relation de dépendance économique.

48. Bien sûr, ceci n'implique pas une absence de relation politique avec l'UE. Le CIO a, à cet égard, des relations d'ordre politique régulières avec différents organismes de l'UE, du Parlement Européen au Conseil européen, ou encore à la Commission Européenne. Notamment, une délégation du CIO comprenant entre autres son Président Thomas Bach, faisait partie intégrante de la dernière grande initiative Européenne en date dans le domaine du sport, une grande réunion tenue par le Conseil de l'Union Européenne relative à l'avenir du Sport au sein de l'Union au 21 ème siècle en 2017 (CIO n, 2017). Le CIO maintient donc une relation politique continue avec les instances européennes, mais nous ne creuserons pas plus profondément ce point précis, notamment pour ne pas nous montrer redondants par rapport au point relatif à l'autonomie politique du CIO vis-à-vis d'Etats Tiers, tel que couvert *supra* (voir 4.1.3)

donc) le Tribunal arbitral du sport, avec la ferme intention d'éviter par les pouvoirs qui lui sont conférés l'interférence des juges étatiques dans les différends sportifs (TAS, 2022). Bien que cette entreprise puisse à l'époque paraître comme ambitieuse au vu de l'influence et de la crédibilité encore limitées de l'institution, force est de constater que progressivement, toutes les fédérations sportives internationales finiront par reconnaitre officiellement le TAS dans leurs statuts comme organe de recours suprême (J-L. Chappelet, 2010). Le processus complet ne fut cependant pas une synécure, l'organe en question devant quand même attendre quasiment 20 ans (2002) pour réunir l'aval de l'ensemble des Fédérations du spectre sportif international (TAS, 2022).[49]

Ces critiques liées à la relation particulière qui unit le CIO au TAS ne sont sans doute cependant pas uniquement liées à des luttes d'influence au sein du monde sportif international. En effet, il n'est sans doute pas illégitime de s'interroger quant à **l'étendue du pouvoir exercé par le CIO sur le TAS**. A sa création, le CIO prenait ainsi à sa charge (notamment) la nomination d'un quart de ses membres effectifs, mais aussi la totalité de son financement[50], et disposait surtout d'un monopole en ce qui concerne **la modification de ses statuts**[51] (Blackshaw, Siekmann, Soek : 2016 & Le petitjuriste, 2016). Il est néanmoins à noter que suite à ces différentes critiques, le Tribunal fédéral suisse fut amené à se prononcer en Avril 2003 sur les potentielles dérives de cette relation de proximité, et qu'il conclut à cette occasion : *" (le TAS) n'est* ***pas inféodé au CIO*** *(...) (et est) suffisamment indépendant de cet organisme, comme de toutes les autres parties qui font appel à ses services, pour que les décisions qu'il rend dans les causes intéressant le CIO puissent être considérées comme de véritables sentences, assimilables aux jugements d'un tribunal étatique* » (Latty, F. 2007). Cette analyse n'étant pas sans lien avec la création, un peu moins d'une décénnie plus tôt (22 Juin 1994), d'un nouvel organe indépendant : le «Conseil International de l'Arbitrage en matière de Sport» (CIAS) Depuis cette convention, le CIAS, doté de la personnalité juridique, est seul en charge d'administrer et de financer le TAS (Amson, 2017). Il est à noter que le CIO est aujourd'hui en charge de la nomination directe de 4 des 20 membres du CIAS (Ius Uio, 2022). On voit donc ici que **la dépendance historique du TAS envers le CIO évolue de plus en plus vers une certaine autonomie juridique**.

En ce qui concerne leur relation **économique**, alors que nous avons vu que le CIO a pris pendant une décennie à sa seule charge le financement du TAS, celui-ci est aujourd'hui le fruit du financement d'une combinaison d'acteurs, par l'intérmédiaire du CIAS. Après prise de contact par mail, cette dernière institution nous a fait part d'un budget pour l'année 2020 légèrement supérieur à 18m de Francs Suisses (CHF)(voir 8.5), pour une contribution

49. Comme souvent, les fédérations les plus puissantes, avec en tête de gondole la FIFA, se montrent récalcitrantes et exigent des garanties et contreparties en échange (en l'occurrence, principalement la création d'une liste fermée d'arbitres spécialisés en football.(voir 4.3.3 ; Chappelet, 2010)).

50. Ceci posant une vraie question de dépendance financière.

51. Ceci posant une vraie question de dépendance juridique.

directe du Mouvement Olympique à hauteur de 7,5m CHF. Ceci fait du CIO le deuxième contributeur financier du TAS, juste derrière les coûts assumés par les parties elles-mêmes directement impliquées par les jugements. (voir 8.5) Nous pouvons, en conséquence, conclure à une influence financière substantielle et directe du CIO sur le TAS.

Notons encore que nous ne pouvons constater ici une **relation politique** à proprement parler entre le CIO et le TAS, puisque ces deux organisations se veulent par définition apolitiques.

En conclusion, le TAS constitue l'échelon ultime des différents organes de contrôle et de sanction liées aux règles édictées par les organisations sportives internationales. En effet, il est doté des compétences nécessaires pour trancher la plupart des litiges existants, et détient un pouvoir normatif s'exprimant à travers l'interprétation des normes transnationales, mais aussi à travers la formulation de principes généraux issus d'un rapprochement entre droits nationaux et valeurs propres au monde sportif (Chappelet, 2019). Il est à ce jour **encore sensiblement lié au CIO**[52], **sans en être dans les faits dépendant**[53] et symbolise en quelque sorte toute la complexité de la gestion du sport à l'international (en tant qu'institution composée de membres issus du CIO, mais aussi des FI et des CNO).

Quant à son impact sur l'autonomie du CIO, deux écoles se confrontent. D'aucuns comme Forster jugent que le TAS restreint son autonomie, puisqu'il est déja arrivé que ce dernier contredise et annule des décisions du CIO (Forster, 2016).[54] D'autres estiment que *"l'autonomie fonctionnelle des organisations sportives a été renforcée par le développement d'un système d'artbitrage juridique propre"*, notamment face à la lenteur des procédures juridiques nationales et européennes (CJUE) en matière de litiges sportifs. Ces derniers estiment en effet que cet arbitrage a contribué à la création d'un *"système juridique autonome transnational"* par les organisations internationales privées comme le CIO, leur permettant d'agir indirectement sur la régulation du sport international.[55]. Cette régulation d'arbitrage imposée par un contrat privé aux décisions non-contraignantes est reprise par ces mêmes auteurs sous le concept de "*lex sportiva*" (Cabrera, Blazquer, Cappello, Fontaine, Valais ; 2016).

Il nous parait donc juste de conclure que **le TAS participe au statut d'autonomie juridique partielle dont jouit le CIO**.

52. Et ce, tant dans le cadre de sa composition que de son financement, bien que l'étendue actuelle de ce dernier nous soit inconnue.
53. Puisque nous notons une progression historique vers une indépendance accrue.
54. Ce fut notamment le cas dans l'affaire récente liée aux sanctions contre les sportifs russes (CIO q, 2018).
55. Ceci n'étant pas le cas en ce qui concerne la relation que noue le CIO vis-à-vis de la CJUE

L'Agence Mondiale Anti-dopage (AMA)

En 1999, et à la suite de l'affaire Festina notamment (voir 5.2.2), le Comité milite pour la création d'une structure indépendante en charge du respect des règles en matière de dopage (Demeslay, Trabal, 2007). Sa création en 1999 survient ainsi 39 ans après le début officiel de la lutte du CIO contre le dopage. Sa structure organisationnelle et financière sera considérablement impactée par le support du CIO, puisque lors de sa création, l'AMA fut à la fois composée et financée à parts égales par le mouvement sportif et les gouvernements du monde entier (AMA, 2022). Historiquement, le budget annuel de l'AMA tournait autour de 40 m USD, financé à 50% donc par le CIO (AMA b, 2022). En 2019 toutefois, à la suite notamment des rélévations de dopage russe, et d'un intense lobby du nouveau Président de l'Institution antidopage[56], le Président du CIO Thomas Bach a annoncé la création d'une enveloppe supplémentaire annuelle de 10M de la part du CIO (LeDevoir b, 2019).

Aujourd'hui, on estime **l'investissement direct total du CIO à l'AMA à hauteur de 136mUSD par olympiade**, soit environ **34mUSD par an**. Si l'on ajoute les apports du reste du mouvement Olympique, par le biais des FI majoritairement, on obtient un flux total de 260mUSD par olympiade, soit 65mUSD par an (CIO r, 2022). Un budget en évolution croissante donc, mais l'on peut s'interroger s'il est pour autant suffisant quand on voit l'immensité de la tâche qui leur est demandée. En effet, d'après Jean-Francois Bourg et Jean-Jacques Gouet, les estimations de l'économie totale globalisée liée aux principes de dopage dans le sport seraient de l'ordre de 10 Milliards d'euros (Bourg, Gouguet ; 2012).[57]

Voilà pour un constat, datant d'il y a une décennie (2012). Malheureusement, au-delà même des cas célèbres qui déffraient l'actualité[58], les données plus récentes dont on dispose n'incitent pas à l'optimisme quant aux tendances liées à ces pratiques illégales. Ainsi, un rapport de l'AMA publié en 2019 indique une augmentation continue des cas de dopage en nombre (+13% sur un an, entre 2018 et 2019). Et cela, sans qu'il soit réellement possible de savoir si c'est davantage dû à l'activité plus importante et efficace de l'AMA, ou à une recrue d'essence de la pratique à échelle mondiale (ou les deux) (LeMonde 2021).

Il paraît en tout cas clair à quel point l'AMA est actuellement **financièrement dépendante** du CIO (à hauteur de 34 musd annuels), et plus largement du mouvement Olympique au sens large (à hauteur de 65 musd annuels ; CIO r, 2022).

Mais cette **dépendance est également juridique**. En effet, le CIO est toujours tributaire des nominations de ses membres à hauteur de 50%, et il n'est pas rare que cette influence se

56. Le polonais Witold Banka, ancien athlète polonais et élu à la tête de l'AMA en 2019.

57. Et encore, il s'agit là d'une perspective prudente tenant uniquement compte du dopage lié à une utilisation pour le sport professionnel, car elle serait en réalité 3 fois plus élevée en prenant en compte la catégorie des " autres sportifs de haut niveau, mais amateurs " (Bourg, Gouguet ; 2012).

58. Citons ici notamment le dopage institutionnel russe en 2014, l'affaire Aderlass touchant notamment le ski en 2019, ou encore l'affaire Sun Yang plus récente en 2020 (LeMonde 2021).

manifeste par différents conflits d'égo, comme dans les suites de l'affaire du dopage russe. Le CIO n'a en effet pas pris en compte les recommendations de l'AMA quant à l'exclusion totale des JO 2016 de la Russie (Eurosport, 2016). Plus globalement, les aspirations de l'AMA vers davantage de puissance et de pouvoir de contrainte s'avèrent vaines et inentendues par le CIO. (Guardian b, 2016) En effet, en réponse à ces revendications, le CIO répondit en créant en mars 2016 un nouvel organe indépendant en charge des décisions liées aux cas d'infraction présumée aux règles antidopages se produisant pendant les Jeux, à travers une nouvelle chambre antidopage du Tribunal Arbitral du Sport (TAS). **En accordant plus de pouvoir au TAS, et en le refusant à l'AMA, le CIO démontre clairement son ascendant sur cette dernière.** (CIO r, 2022).

En conclusion, **le rapport de force entre les deux organisations est clair**, et quasiment proportionnel au budget dont elles disposent.[59] Il semble encore loin le temps où l'AMA pourra bénéficier d'armes proportionnelles à l'ampleur de la tâche qui contribue sa raison d'être. **Elargir son champ d'action semble pourtant constituer une clé essentielle pour l'avenir du Mouvement Sportif**, et ainsi du CIO, selon de nombreux auteurs (Bodin, Sempé ; 2011) (voir 5.3). Plus globalement bien que l'AMA puisse ponctuellement s'opposer au CIO (Eurosport, 2016) et revendique davantage de moyens et d'influence (Guardian b, 2016), il n'en reste pas moins que son existence-même et la reconnaissance de ses normes par les Etats[60] constituent des *"facteurs supplémentaires d'autonomisation de la lex sportiva"* (Latty 2014). Certes, le pouvoir sportif partage à travers l'AMA la compétence normative en matière de régulation anti-dopage avec les pouvoirs pubics internationaux, mais cette perte relative d'autonomie reste considérablement compensée par la reconnaissance d'une certaine autonomie du pouvoir sportif et du CIO (de façon quelque peu similaire à l'action du TAS comme explicité *supra*).

En conséquence, nous constatons que **tant financièrement, juridiquement, voire dans une certaine mesure politiquement** (à travers le dernier point énoncé), **l'AMA est davantage dépendante du CIO que l'inverse**, renforçant ainsi l'autonomie de ce dernier (voir 8.4).

4.4.2 Comités Nationaux Olympiques (CNO)

Intéressons-nous maintenant aux CNO. Les liens qui unissent ces derniers au CIO sont gargantuesques. En effet, les CNO sont le relais, dans chaque pays membre du Mouvement Olympique, de l'Instance Olympique suprême.

En terme d'autonomie **juridique**, tous les CNO reconnus sont **signataires de la Charte Olympique**. C'est cette signature qui marque leur entrée officielle dans le Mouvement. Et

59. Celui-ci étant proche d'1,5 M USD pour le CIO, contre 65 M pour l'AMA.
60. Au moyen de la convention de l'UNESCO contre le dopage de 2005.

cette action implique une **série de droits**, comme explicité dans les Principes Fondamentaux de l'Olympisme (codifiés dans la Charte Olympique), notamment au point 5.[61]. Mais cette adhésion implique aussi un certain nombre de **devoirs**, notamment la responsabilité de veiller à ce que les principes de bonne gouvernance soient appliqués (Cabrera, Blazquer, Cappello, Fontaine, Valais ; 2016).

En terme de statut, il s'agit en quelque sorte de l'équivalent à l'echelon national de ce qu'est le CIO à l'international. Ainsi, il s'agit de structures de droit privé à but non-lucratif. Tout comme le CIO, ils possèdent leurs propres sponsors, qui constituent la majorité de leur budget (voir *infra*). Mais quant au choix de leurs sponsors, ils sont dépendants des sponsors de l'organisation-mère, puisqu'ils ne peuvent pas entrer en compétition avec les sponsors du programme TOP (Chappelet, Ferrand, Séguin ; 2012).

Les CNO ne sont pas indépendants du CIO **financièrement** non plus. C'est un fait, puisque tant à travers le financement régulier lié à aux recettes des Jeux[62] qu'à travers le principe de "Solidarité Olympique" (voir 1.3), **le CIO reverse une partie de ses revenus à chaque CNO**. Cependant, (si c'est un fait) c'est également une généralisation, puisque certains CNO dépendent du CIO bien davantage que d'autres. Ainsi, les budgets des CNO sont également alimentés par leur propre système de sponsoring, comme expliqué aux paragraphes précédents, et à ce titre les CNO ne sont pas égaux devant la précarité.[63] De plus, remarquons que la fraction du fonds de Solidarité Olympique qui est reversée aux CNO (50 mUSD environ), bien que répartie inégalement pour soutenir les Comités les plus en difficulté, n'est pas suffisante pour garantir aux CNO les moins performants des revenus suffisants (Gillon, 2011 ; CIO s, 2022). Cela ne permet donc pas non plus de leur fournir une réelle autonomie financière. Malheureusement, ces CNO les plus désargentés sont parfois ceux issus de pays économiquement ou politiquement plus instables, ce qui de fait donne lieu à une certaine fragilité en terme d'autonomie politique également. A noter qu'ils ne peuvent pas non plus compter sur des droits télévisuels majeurs, si ce n'est à travers le ruissellement des droits TV des JO au travers de la Solidarité Olympique.

Pour continuer à propos de **l'autonomie politique** des CNO, celle-ci constitue un **prérequis nécessaire à leur reconnaissance** par le CIO. En théorie, ces derniers sont donc par définition indépendants de leurs gouvernements (Cabrera,Blazquer, Cappello, Fontaine, Valais ; 2016). Cependant, comme nous l'avons vu *supra*, il est arrivé à plusieurs reprises que

61. *"(...)les organisations sportives au sein du Mouvement Olympique auront les droits et obligations inhérents à l'autonomie, à savoir le libre établissement et le contrôle des règles du sport, la définition de leur structure et gouvernance, la jouissance du droit à des élections libres de toutes influences extérieures"* (CIO p, 2022)

62. Autour de 200 mUSD pour Sotchi 2014, et même 540 mUSD pour Rio 2016 (voir 1.3).

63. Là où les gros Comités Nationaux comme celui des Etats-Unis possèdent des budgets impressionants grâce au soutien de partenaires comme Deloitte, Delta ou Nike (TeamUSA, 2022), d'autres Comités de pays aux résultats plus modestes comme certains Etats de la corne de l'Afrique ou d'Asie Centrale doivent se contenter d'un budget de sponsoring plus limité. Ces derniers dépendent alors bien davantage de la manne financière issue du CIO (voir 3.3.2).

l'ingérence d'états auprès de leur CIO soit avérée. Dans de rares cas, cela s'est ensuivi de sanctions de la part du CIO[64]. Mais dans la plupart des cas, le CIO n'a pas cherché à s'impliquer davantage dans ces relations complexes. Justement car l'influence (géo-) politique du CIO reste sensible.[65] Malgré tout, dans la pratique, l'ingérence des Etats dans leurs CNO reste limitée en moyenne, ceux-ci conservant pour majorité leur indépendance politique. (Cabrera, Blazquer, Cappello, Fontaine, Valais ; 2016).

En conclusion, les CNO constituent une partie essentielle du Mouvement Olympique et sont à n'en pas douter une des composantes les plus proches du CIO dans son action en tant qu'organisation. A ce titre, **tant la dépendance financière (inégale), que la dépendance juridique des CNO semblent à considérer** dans leur relation au CIO. Cela semble aujourd'hui en moyenne moins le cas pour le volet politique, bien que cette dernière catégorie varie énormément au cas par cas. En tout cas, la reconnaissance des CNO apporte à ce dernier la traduction spatiale de l'Idéal Olympique, de son universalisme et de ses valeurs, et est la démonstration qu'à notre époque, aucun Etat n'est en dehors du Mouvement Olympique (Gillon, 2011).

4.4.3 Fédérations Internationales (FI)

Les Fédérations Internationales de sport sont, selon la définition officielle du CIO *"des organisations internationales non gouvernementales qui administrent un ou plusieurs sports sur le plan mondial"*(CIO t, 2022). Elles rassemblent ainsi des organisations nationales liées à un même sport, et comme les CNO (voir *supra*), elles sont **reconnues par le CIO lors de la signature de la Charte Olympique**. En ce sens, on constate une **dépendance juridique** similaire à celle des CNO. De même, tout comme ces derniers, son statut est celui d'une organisation de droit privée à but non lucratif. La dépendance juridique de ces FI au CIO suit dès lors le même paradigme que celle des CNO.

C'est d'ailleurs le cas également en grande partie pour leur **dépendance financière**. Là encore, on constate en effet une redistribution importante du CIO lors de chaque édition des Jeux, d'une valeur absolue égale à celle vouée aux CNO (540mUSD pour RIO 2016, 199 pour Sotchi 2014 ; CIO i, 2022). Et de la même façon, la dépendance individuelle de chaque FI varie en fonction de ses autres sources de revenus. Comme expliqué au point 1.3, là où certaines FI dépendent très fortement pour leur activité des fonds Olympiques, d'autres comme les Fédérations de football ou de cyclisme n'en tirent pas une majorité de profits puisqu'elles ont à charge l'Organisation d'autres évènements nationaux ou planétaires très rémunérateurs. Les FI sont donc classées en 5 catégories, dont dépendent leur financement à chaque olympiade (voir 1.3).

64. Comme dans le cas de l'Afrique du Sud lors de l'Apartheid, par exemple (voir 4.1.3 ; Chappelet, 2010).
65. Celle-ci a fait l'objet d'une analyse en détails au point 4.1.3, y revenir en profondeur dans cette section constiturait une redondance superflue.

Cependant la dépendance **politique** de ces Fédérations ne suit pas le même schéma que pour les CNO. En effet, là où ces derniers sont liés à un pays en particulier, dont ils couvrent l'ensemble du champ sportif, les Fédérations sont elles attachées à un seul sport, dont elles couvrent l'activité mondiale. Il est donc dans leur intérêt, tout comme le CIO, d'agir contre l'ingérence des Etats dans le spectre de leur Fédération nationale (Cabrera, Blazquer, Cappello, Fontaine, Valais ; 2016). Elles ne semblent dès lors pas nourrir de relation politique avec le CIO au sens premier du terme. Cependant, **deux remarques peuvent être ici adressées**.

D'abord, nous constatons que certaines Fédérations puissantes, notamment la FIFA, se laissent ponctuellement aller à des **tentatives de rivalité** avec le CIO comme Instance Suprême du Sport Mondial. Il est vrai que les revenus liés à sa compétitions phare, la Coupe du monde (elle aussi quadriannuelle), sont faramineux.[66] Malgré tout, il semble que son influence au sens large ne pourrait être considérée comme comparable aux ramifications du CIO dans les sphères d'influence mondiales. Ce qui n'empêche pas son influence disproportionnée par rapport aux autres fédérations d'être remarquée sous différentes formes malgré tout. Nous avons déja mentionné que la FIFA avait été la dernière FI à reconnaitre le TAS (sous réserve de contreparties), mais c'est par exemple également la seule à limiter l'âge des participants aux JO. En effet, le football aux JO est une discipline pratiquée par des athlètes de moins de 23 ans (avec une exception pour 3 joueurs par équipe). Il semble clair que la Fédération de Football ne souhaite aucunement que les JO deviennent la compétition phare de son sport (Zintz, 2021). Elle n'inscrit d'ailleurs pas les JO dans son calendrier officiel, ce qui génère lors de chaque édition des conflits entre certains joueurs, soucieux d'y représenter leur sélection, et leurs clubs, dont la saison se poursuit simultanément (Le Point, 2016).[67]

A l'autre bout du spectre, certaines Fédérations aux revenus modestes ne peuvent se permettre ce genre de lutte de prestige. Au contraire, elles se donnent à une intense activité de lobbying pour tenter de conserver leur sport, tous les 4 ans, à l'agenda Olympique. Il en va parfois quasiment de leur survie. Certains nouveaux sports viennent alors leur mener la vie dure, particulièrement lorsque ces derniers sont pratiqués à échelle démesurément importante dans le pays organisateur des Jeux. En effet, alors que **l'immense majorité des sports à l'agenda Olympique sont déterminés par le CIO**, les COJO ont la possibilité de choisir 4 sports additionnels à cette liste, en fonction de leurs propres préférences (Ouest-France, 2021).[68][69]

66. Ainsi, on estime que la Coupe du Monde 2018 en Russie a généré à elle seule 5.3 Miliards d'euros, soit un budget relativement comparable aux revenus d'une Olympiade complète, JO d'hiver et d'été confondus (L'Equipe, 2021) ! (5.7 MUSD pour la XXXI ème Olympiade, voir 1.3).

67. D'ailleurs, lors de la Présidence de Jacques Rogge, la FIFA ira jusqu'à faire pression pour descendre la limite d'âge à 20 ans. Ce dernier ne s'est cependant pas laissé faire, et, conscient de la puissance de sa propre organisation, a été jusqu'à menacer d'une exclusion du sport des JO pour restreindre les aspirations de la FIFA (Zintz, 2021).

68. le COJO de Tokyo 2021 faisant exception historique, avec 5 sports additionnels au choix.

69. Certains prérequis sont malgré tout à respecter pour être éligibles...La discipline doit ainsi par exemple

En conclusion, diffère dans ce cas par rapport à l'analyse des CNO (réalisée *supra*) majoritairement le critère de **l'influence politique**. De façon générale, on peut tout de même constater que l'autorité du CIO agit plus fortement sur les Fédérations qui dépendent financièrement de son apport monétaire, là où les fédérations aux ressources plus conséquentes tentent régulièrement de faire jouer de leur influence pour bénéficier d'un rapport de force politique et d'influence plus favorable, tandis que le statut juridique est identique pour toutes les Fédérations signataires de la Charte. **Le CIO reste ainsi, en moyenne, très autonome par rapport à ses Fédérations, lorsque ces dernières dépendent toutes, au moins en partie (mais à des degrés divers), de son action**.

4.4.4 Comités d'Organisation des Jeux Olympiques (COJO)

La première dépendance qui joue ici est encore une fois -et sans doute plus que jamais- **financière**. En effet, comme mentionné *supra*, dans le cadre de la XXXI ème olympiade, on parle de respectivement 1,53 M USD versés au COJO de Rio, et 833m USD versés à Sotchi. Il est évident que le droit de toucher de telles sommes est conditionné au devoir d'organiser des Jeux qui s'inscrivent dans la digne ligne de conduite imposée par le CIO. Le système de financement du CIO détaillé *supra* (voir 1.3) permet également de ne pas être outre-mesure dépendant financièrement de ce meme COJO, puisque les revenus des Jeux sont fixés en grande partie en amont et ne dépendent pas vraiment en soi de la réussite des Jeux[70]

En terme d' **influence juridique**, mentionnons notamment la politique de sponsors. En effet, les sponsors du COJO ne peuvent en aucun cas s'inscrire en opposition aux partenaires TOP du CIO (Bayle,Chappelet, Latty, Poracchia, Robert-Cuendet ; 2019).[71] Cette politique de non-concurrence de sponsor crée parfois quelques étincelles. D'autant qu'elle n'est pas limitée aux COJO. Ainsi, les athlètes eux-mêmes sont liés par des contrats, tant à leur(s) sponsor(s) personnel(s) qu'aux partenaires de sponsoring de leur CNO, et donc du CIO.[72]. Sauf que la survie économique de la pratique de leur sport par ces athlètes est bien souvent conditionnée aux apports de ces mêmes sponsors individuels. C'est particulièrement le cas pour les plus petits sports moins rémunérateurs. La question des sponsors du CIO, des CNO, des COJO et des athlètes eux-même est donc épineuse, mais nous y reviendrons dans la

être administrée par une Fédération Internationale signataire de la Charte Olympique. Ensuite, le sport doit être pratiqué sur au moins 3 continents, et pratiqué dans un minimum de 35 pays (même 50 pour les hommes ; LeVif 2016). Ces deux derniers critères doivent d'ailleurs être réunis simultanément, puisque 1991 la condition de la mixité des épreuves est venue s'ajouter à la liste des conditions. Une façon d'éviter les abus et de s'assurer que le sport possède une dimension universelle et une crédbilité suffisante (Ouest-France, 2021).

70. Evidemment plus les jeux sont passionnants plus ils augmenteront l'audience et plus les droits de télévision seront monnayables pour les éditions suivantes. De même, au plus également les arguments seront nombreux au moment de négocier les droits avec les sponsors. *In fine*, cela joue donc sur les revenus du CIO, mais ne joue pas vraiment comme un levier d'influence pour les comités d'organisation.

71. Ainsi, par exemple, on ne pourrait jamais voir Pepsico sponsoriser les Jeux de 2026 aux Etats-Unis par exemple, alors que Coca-cola sera encore partenaire du CIO (CIO v, 2022).

72. Il s'agit ici de la fameuse "règle 40", qui déffraie régulièrement la chronique (CNOSF, 2022)

partie qui concerne cette question de concurrence de sponsors plus précisément (voir 4.4.1 ; Chappelet, Ferrand, Séguin ; 2012).[73]

L'influence politique n'est ici pas vraiment à prendre en compte puisqu'elle a eu lieu en amont, lors de l'attribution des Jeux au pays hôte, comme couvert *supra* (voir 4.1.1). Elle se déroule dans tous les cas bien davantage vis-à-vis du pays hôte que du comité organisateur lui-même, en théorie apolitique.

En conclusion, nous caractériserions **l'influence du CIO sur les COJO** comme étant **plutot importante**, pour des raisons de **relations financières directes à sens unique** et une **vraie contrainte juridique contractuelle**(voir 8.4).

4.4.5 Comité International Paralympique (CIP)

Bien sûr, les Comités Olympiques et Paralympiques sont **extrêmement liés**. Ainsi, depuis la création de ce dernier en 1964[74], leurs évènements-phares respectifs (les Jeux Olympiques/Paralympiques) ont lieu l'un à la suite de l'autre, à 2 semaines d'intervalle, dans les mêmes installations (CIP, 2022). Globalement, les Jeux Paralympiques connaissent une audience légèrement moindre que les JO[75], mais celle-ci est néanmoins en forte hausse.[76] (CIO x, 2021, CIP b., 2012)).

Fondamentalement, on peut observer au 21 ème siècle -et tout particulièrement ces dernières années- une tentative du CIO de continuer à investir dans cette relation particulière et privilégiée, et de reserrer encore leurs liens à travers la signature d'accords de plus en plus étroits. C'est ainsi qu'à la fin du mandat de Jacques Rogge (voir 5.2.3), soit à partir de 2012, les COJO d'été ou d'hiver sont aussi chargés d'organiser les Jeux paralympiques d'été ou d'hiver deux semaines plus tard. L'élection systématique du Président du CIP en tant que membre du CIO va dans le même sens. Depuis 2021, ce sont même les sponsors TOP (du CIO, des COJO et des CNO) qui sont devenus de fait les sponsors des Jeux Paralympiques (Chappelet, 2022) ! Cela étant dit, les revenus restent très inégalement répartis, notamment dû à la différence de popularité des Jeux.[77] En somme, il parait malgré tout clair que les destins des Jeux Olympiques et paralympiques sont de plus en plus liés, au point que le sigle "JO" est désormais remplacé par le sigle "JOP".

73. Les sponsors des COJO disposent de droits valables uniquement dans le pays où sont organisés les Jeux et dans des catégories de produits qui ne sont pas concurrentes de celles des sponsors du programme TOP. Derrière des négocations rendues difficiles par ces deux points, se cachent malgré tout de beaux revenus pour les COJO puisqu'ils parviennent aujourd'hui à génerer des sommes similaires à celles du programme TOP, comme nous l'avons vu au point 1.3.
74. Sous l'appellation de "International Sport Organisation for the Disabled", ou "ISOD".
75. 4.1 M téléspectateurs pour les JP Rio 2016 contre un peu plus de 5M pour les JO.
76. On constate ainsi une hausse de 15% des audiences pour les JOP de Rio 2016 par rapport à ceux de Londres 2012.
77. Et par là même, dû également à la différence de génération de revenus.

On constate donc **une certaine dépendance financière** des JP vis-à-vis des JO, bien que celle-ci soit décroissante. Leur **relation juridique** peut quant à elle être qualifiée d'**interdépendante**, et ce de façon de plus en plus claire à mesure du renforcement de leurs partenariats. Enfin, nous ne constatons **pas de dépendance politique** entre ces deux Institutions, neutres par nature.

4.5 Partenaires privés commerciaux (contrats et concurrence, système de financement)

4.5.1 Programme TOP et sponsors structurels

Venons-en maintenant à l'autonomie du CIO vis-à-vis de ses sponsors structurels, membres du programme TOP (voir 1.3)

Le premier axe de dépendance auquel on pense intuitivement est bien sûr une relation **financière**. Il est ainsi évident que le CIO dépend en partie des revenus liés à son programme TOP et, par là même, aux membres qui le composent. Ceux-ci constituent pour rappel 18% des revenus de l'Institution, soit plus d'1 Milliard d'euros. (voir 1.3)[78] Progressivement, à mesure que le CIO a réussi à augmenter cette manne financière depuis les années 80 (CIO i, 2022), sa dépendance financière relative à ces partenaires (au nombre de 14 aujourd'hui) a, elle aussi -en théorie- augmenté. De plus, les sponsors apportent indirectement une énorme valeur au CIO en assurant la promotion de la marque Olympique à échelle mondiale et en donnant au public international et à l'ensemble des stakeholders du Mouvement l'occasion d'être sous diverses formes en relation avec la marque, l'expérience Olympique. Par conséquent, ces partenaires jouent unrôle important au sein du mouvement Olympique et renforcent la dépendance théorique relativement importante vis-à-vis du CIO (Chappelet, Ferrand, Séguin ; 2012). Celle-ci a d'ailleurs mené à la création d'une "Commission de marketing du CIO " (CIO i, 2022).

Seulement, cette dépendance théorique doit être contrebalancée par 4 éléments, qui font qu'aujourd'hui, cette **dépendance est limitée, et surtout bilatérale**.

Ainsi, il ne faut tout d'abord pas sous estimer **tout ce que ces contrats de sponsoring apportent aux partenaires** en question, et donc la dépendance que ces avantages occasionent envers les partenaires commerciaux. Commençons par rappeler (voir 1.3) que l'Olympisme, en tant que marque, génère des associations positives importantes comme la Fidélité et la Qualité en général, offrant à la marque et à ceux qui s'en emparent une notoriété et une valeur très importante. Rappelons par la même occasion que le programme

78. Bien entendu cela ne constitue pas la majorité des revenus du CIO, mais cela représente tout de même l'intégralité des sommes cumulées versées aux FI et aux CNO pour une édition des Jeux Olympiques. (voir 4.3.2 et 4.3.3)

TOP consiste en l'achat, à travers un contrat unique, de "droits et bénéfices exclusifs" tant pour les Jeux d'hiver que d'été. Concrètement, on parle ici d'utilisation des marques liées aux COJO, à diverses opportunités d'hospitalité lors de la tenue des évènements, mais aussi plus globalement l'accès aux 205 CNO et à l'utilisation de leurs marques (Chappelet, Ferrand, Séguin ; 2012).[79] De plus, comme explicité par Olkkonen (2001) : *"les entreprises ont besoin d'accéder non seulement à l'événement/organisation sponsorisé mais aussi à son réseau,*(c'est-à-dire son) *aptitude à lier les activités et les ressources avec celles des autres acteurs"*. En effet, le programme TOP offre également l'accès à une plateforme globalisée et au réseau Olympique (gargantuesque), ainsi qu'une capacité assez unique d'"activation"[80] de l'entreprise sponsor à différents échelons locaux. Dans tous les cas, retenons que les bénéfices apportés par l'appropriation de la marque Olympique sont à la hauteur des investissements en jeu (Richelieu, 2013). C'est particulièrement le cas pour les partenaires TOP qui disposent d'une large échelle, d'une présence globale et pour certains d'une fréquence d'achat de leurs produits régulière, leur permettant des retombées tant à court terme[81] qu'à moyen et long terme[82] (AnalyticsPartners, 2016). Cette importance a d'ailleurs bien été assimilée par le CIO qui tente depuis plussieurs années maintenant d'investir de façon exponentielle dans le contrôle, la protection et la gestion de sa marque (Chappelet, Ferrand, Séguin, 2012).[83].

Ensuite, ce pouvoir d'attraction de la marque Olympique tel que décrit ci-dessus entraine une autre conséquence : **les candidats** pour entrer le club restreint du programme TOP **ne manquent pas**. Si la confidentialité inhérente à la sensiblité commerciale et concurrentielle de ces contrats ne permet pas de disposer d'élements probants autres que ceux référant au paragraphe précédant, il n'est pas difficile d'imaginer que si un partenaire décidait au jour d'aujourd'hui de ne pas renouveler son contrat, il serait assez facilement remplacé dans des proportions financières similaires pour le CIO. En témoigne par exemple la signature d'un nouveau contrat de 7 années avec Intel quelques jours à peine après l'échéance du contrat qui unissait le CIO à Mc Donald's (depuis 40 ans ! Ouest-France d, 2017).

Un troisième facteur limitant le risque de dépendance financière à ses partenaires TOP, pour le CIO, est **l'horizon auquel ces contrats sont tenus**. En effet, le CIO a tenu à assurer sa sécurité financière à long terme en s'engageant avec ses partenaires sur des échéances de plus en plus importantes dans le temps. A titre d'exemple, l'Instance Olympique a ainsi

79. Ceci est un objet d'une puissance phénomènale, qui fut d'ailleurs l'objet d'un certain nombre de négociations ardues lors du lancement du programme en 1985, comme nous y reviendrons au point 5.2.2.

80. Nous ne pourrions nous permettre de nous attarder trop fortement sur cet ultime concept marketing, dont l'explication dépasse la visée de notre rapport, mais nous vous invitons à lire à cet effet l'ouvrage de Jean-Luc Chappelet, Benoit Séguin et Alain Ferrand, appelé "Le Marketing Olympique"qui s'y attardent bien davantage.

81. Notamment à travers l'augmentation de leurs ventes aux périodes d'intense activité Olympique.

82. Par exemple à travers une fidélité et un attachement à leurs marques.

83. au-delà de cette explication de ce que le Marketing Olympique apporte à ses partenaires TOP, nous reviendrons plus en détails sur la genèse-même du programme ainsi que sur le changement de perspective majeur qu'il a impliqué dans l'histoire du CIO, au point 5.2.2 (c'est-à-dire lorsque nous évoquerons les "années Samaranch")

signé en Avril 2022 un nouveau partenariat mondial avec Deloitte sur 10 ans, à échéance 2032 (CIO u, 2022). De plus, ces partenaires ont une tendance historique à prolonger à plusieurs reprises ces partenariats à la durée initiale déja considérable, résultant parfois en l'atteinte de collaborations courant sur plusieurs décennies.[84] Une telle fidélité reste très rare dans le monde du Sponsoring en général (et même au sein du sponsoring sportif), et prouve la valeur des élements mentionnés deux paragraphes *supra* (Richelieu, 2013).

Enfin, un quatrième élément limitatif de cette dépendance théorique est que **les droits dont bénéficient les partenaires**, s'ils sont réels et puissants comme explicité dans la première de ces quatre remarques, sont aussi **contenus dans un cadre délimité très précisément**. Ainsi, rappelons par exemple que, contrairement aux autres propriétés sportives, les partenaires TOP ne peuvent pas afficher leur marque à l'intérieur des sites Olympiques.[85] **Tous ces droits s'inscrivent donc dans un cadre minutieusement contrôlé par le CIO**, afin de rester maître de son évènement-phare et de sa liberté d'action.

En conclusion, si nous ne pouvons nier l'absence d'un certain lien de **dépendance financière** en raison de l'apport financier (et extra-financier) substantiel de ces partenaires, qui ont contribué historiquement à la stabilité financière du CIO et à sa transformation en un acteur international puissant (voir 4.4.2), force est de constater que la dépendance est d'une part limitée par une série de facteurs, et d'autre part s'affirme bien dans les deux sens de la relation. Nous conclurons dès lors en un **risque limité de dépendance financière** pour le CIO vis-à-vis de ses partenaires TOP.

En terme de **dépendance juridique**, il s'agit là encore d'une relation d'interdépendance. Cela étant dit, les contraintes juridiques liées au partenariat s'exercent davantage sur d'autres acteurs du Mouvement Olympique[86] que réellement sur l'activité du CIO.[87] De plus, les avantages extra-financiers qu'apportent ces partenaires, en fonction de leur domaine de prédilection, ne sont pas négligeables ! Quelques exemples pour une liste non-exhaustive de ces apports : consultance dans le domaine stratégique du numérique pour Deloitte (CIO u, 2022), la portée marketing et le catering de Coca-Cola (CIO v, 2022), ou encore Atos pour son expertise informatique (CIO w, 2022). On constate donc que les contraintes juridiques en terme d'affiche publicitaire de ces marques, en plus d'être limitées, reposent en général sur d'autres acteurs que le CIO, qui lui se contente majoritairement de récolter les fruits (divers et lucratifs) de ces partenariats (Zintz, 2021). **Son autonomie juridique ne s'en**

84. En témoigne notamment le nouveau partenariat avec Coca-Cola, prolongé en 2020 pour une durée de 12 ans, alors que la marque est partenaire du programme TOP depuis ses débuts, dès 1985 (voir 1.3). Notons que dans ce cas précis, Coca-Cola est même partenaire des Jeux depuis 1928 (Coca-Cola, 2020) !

85. De fait, la règle 50 de la Charte Olympique (CIO p, 2022) stipule qu'*" aucune forme d'annonce publicitaire ou autrepublicité ne sera admise dans et au-dessus des stades, des enceintes et autres lieux de compétition qui sont considérés comme faisant partie des sites Olympiques."*

86. Comme les CNO et les COJO par exemple, à travers la politique de non-concurrence de sponsors notamment (voir 1.3).

87. Par contre, le CIO en tire des profits financiers importants, comme souligné au point précédent.

trouve donc *a priori* que raisonnablement impactée.

Enfin, en ce qui concerne le volet **politique** de l'autonomie du CIO vis-à-vis des partenaires TOP, il paraît difficile de constater l'existence d'une relation politique directe. En effet, ces organisations sont des Multinationales présentes à l'échelle mondiale, et bien qu'elles fassent en général la fierté de leur pays d'origine, leur intérêt stratégique premier n'est pas d'avoir d'exercer une influence dans le champ géopolitique.[88]

En conclusion, au vu des enjeux financiers (et d'influence au sens large) soulevés par ces partenariats, on pourrait s'attendre à un risque réel que le CIO tombe dans une relation de dépendance vis-à-vis de certains sponsors qui se réflètent dans son action à travers une éventuelle incapacité à prendre des décisions autonomes des intérêts de ces organisations. Néanmoins, nous constatons certaines **limites réelles à cette dépendance théorique**, tant dans l'aspect finalement bilatéral de la relation financière qui les unit, que dans le contrat juridique ou dans l'influence politique (voir 8.4).[89] Le CIO parvient donc *a priori* jusqu'à présent à **conserver son autonomie décisionnelle magré la relation complexe qui l'unit à ces organisations multinationales**. Il faut également noter l'importance de la Commission de marketing du CIO, dont le rôle consiste notamment à faire en sorte que ces partenariats ne nuisent pas à la Charte Olympique, à ses valeurs et à l'Idéal dont l'Institution veut à tout prix se faire garante, comme inscrit dans sa vision (voir 1.2).[90]

4.5.2 Partenaires télévisuels

Intéressons-nous maintenant au second type de partenaire privé commercial majeur[91] à traiter avec le CIO, à savoir les partenaires de type télévisuels.
A l'origine de **73% des revenus du CIO** (voir 1.3), il est évident que ces partenaires télévisuels ont une influence économique absolument considérable sur le CIO. Sans eux, le budget des Jeux n'atteindrait pas les 2 Milliards d'Euros[92], et l'ensemble du système Olympique en serait massivement impacté. La redistribution des revenus à l'ensemble de ses acteurs (CNO, COJO, FI, Athlètes,...) ne serait en effet évidemment pas possible.

Mais la dépendance ne s'arrête pas là. D'abord, ces télédiffuseurs sont, des propres mots du CIO, le *"moteur principal"* non seulement du *" financement du Mouvement Olympique*

88. Par contre, à travers la politique de non concurrence entre sponsors, il peut bien sûr y avoir des répercussions politiques indirectes. Le fait que Toyota soit partenaire TOP empêche par exemple de facto le COJO de Paris 2024 d'accepter un partenariat avec le groupe Stellantis (ex PSA) ou Renault, fleurons automobiles francais dont l'Etat est actionnaire. De la même manière, le Comité Olympique Allemand ne pourrait s'associer avec le groupe VW s'il le désirait. Nous conviendrons cependant que cette relation reste indirecte et n'est pas assez significative que pour qu'on puisse parler d'une dépendance politique de fait.

89. Ces deux dernières catégories impactant bien moins directement le CIO que l'apport de capitaux financiers.

90. Reste la question de savoir si le sponsoring historique de partenaires comme Coca-Cola et Mac Donald's s'inscrit réellement dans cet objectif louable, mais nous y reviendrons au point 5.3.

91. Le second dans l'ordre auquel il est présenté dans ce mémoire, mais le premier en importance capitalistique (voir 1.3).

92. Et pour cause, ils ont en effet apporté plus de 4,1M USD pour la XXXI ème Olympiade (voir 1.3).

et des Jeux Olympiques", mais aussi *"de la croissance de la popularité mondiale des Jeux Olympiques"* et enfin *"de la représentation mondiale et de la promotion des Jeux Olympiques et des valeurs Olympiques"*. Soit, très concrètement, tout ce qui a contribué et permis depuis 40 ans au CIO de construire une structure financière stable et puissante, lui permettant d'arriver au degré d'influence qui le sien aujourd'hui (CIO i, 2022). Cette **dépendance financière ne souffre donc *a priori* d'aucun doute**.

D'un autre côté, en renversant la perspective, ces diffuseurs tirent eux aussi de grands avantages de l'accaparation des droits de retransmission de ce produit unique, dont seul le CIO a le pouvoir de déléguer les droits de diffusion. Ainsi, si les partenaires actuels de diffusion du CIO venaient à ne pas prolonger leurs contrats, le CIO n'aurait sans doute pas un mal excessif à trouver d'autres alternatives rémunératrices. De même, la durée des contrats avec ces diffuseurs est de plus en plus importante, permettant selon le même modèle que pour les partenaires TOP d'envisager l'avenir avec plus de stabilité et de sérénité pour le CIO.

Cependant, s'il on peut constater **nombre de similitudes avec le partenariat entre le CIO et les sponsors TOP**[93], certains éléments incitent à penser que **nous nous trouvons ici à une échelle de dépendance bien plus élevée**.

C'est ainsi qu'au sujet de l'achat des droits de diffusion des Jeux jusqu'en 2036 par la chaine américaine NBC, certains observateurs, comme le célèbre journaliste sportif Francais Nelson Monfort, regrettent le monopole dont ce dernier protagoniste peut jouir et **fustigent une influence démesurée de la chaine américaine**. Et pour cause, son influence ne se limiterait pas à une couverture plus globale des jeux, et un accès particulier aux athlètes, choses qui pourraient encore se comprendre dans le cadre d'un accord commercial. Au lieu de cela, Nelson Monfort va jusqu'à sous-entendre que la chaine contrôle le déroulement des compétitions en terme d'horaire, et même que certaines décisions d'abitrage sportif aient pu être influencées par les enjeux médiatiques et financiers qu'une qualification sportive américaine pouvait porter vis-à-vis de l'entreprise américaine (Monfort, 2021). Sans aller jusque là, et dans l'absence d'éléments probants, **on peut sans doute *a minima* s'interroger quant à la pertinence de programmer certaines compétitions à des heures aberrantes par rapport à la physiologie et la préparation des athlètes**, sous couvert d'une justification de "diffusion à grande échelle des valeurs de l'Olympisme".[94]. Ce fut notamment le cas de la Natation (épreuve où le champion américain Michael Phelps règne en maître) ou la discipline phare de l'Athlétisme, le 100M (où les athlètes américains

93. Ce qui n'est pas étonnant puisqu'ils sont historiquement issus d'une stratégie commune comme nous l'aborderons au point 4.4.2.

94. Sans prendre position, on peut à tout le moins constater que cela concerne en général des sports populaires aux Etats-Unis, qui finissent par être diffusés en direct aux heures de grande audience ("prime-time") sur le sol américain (LeParisien, 2016)

discutent le leadership aux Jamaïcains) aux Jeux de Rio 2016 (FranceTV, 2016).[95]

Cette relation sur le papier gagnant-gagnant entre le CIO - titulaire d'un produit spectaculaire et fédérateur unique -, et les grosses structures audiovisuelles comme NBC - possédant les outils pour connecter efficacement ce produit Olympique avec les masses, et le mettre en valeur pour répandre l'Idéal Olympique au plus grand nombre-, possède donc son degré de grains de sable dans cette machine bien huilée (Chappelet, 2022). Il s'agirait pour le CIO (malgré l'avantage évident de conserver des partenariats de longue durée), de **veiller à ne pas dépendre à outrance de certains acteurs dominants**, afin de ne pas s'exposer à un risque de dépendance médiatique (et donc financière) trop accru. Constatons que le CIO oeuvre déja en ce sens, notamment en développant ses propres médias, comme en attestent la création d'une Chaine Olympique dans le cadre de l'organisation des JO 2016, ou encore en investissant de façon conséquente dans différentes plateformes numériques (CIO z, 2022).

En terme de **dépendance juridique**, pas grand-chose à souligner ici puisqu'il s'agit d'une relation commerciale contractuelle basique, dont chacun peut jouir des droits (choix de dispositifs de retransmission) et est tenu de respecter les devoirs (paiement des montants négociés au moment opportun). Notons simplement que la procédure d'obtention des droits est transparente, et est organisée par la "Commission des droits TV et nouveaux médias" du CIO. (Chappelet, 2022)[96]

Enfin, si par essence la distribution des droits de retransmission géographique d'un évènement planétaire comme le sont les jeux est **politique**, il ne nous semble pas ici pour autant nécessaire de nous livrer à une véritable analyse de fond puisque la procédure consiste en une simple procédure d'enchères par région, entre les diffuseurs venus d'un même (sous-) ensemble politique particulier.

En conclusion, **ces partenariats avec les télédiffuseurs mondiaux** (et particulièrement américains), de plus en plus rémunérateurs et à longue durée dans le temps, **ont directement et considérablement contribué à la mondialisation de l'économie du sport**. De ce fait, ils ont également contribué à la montée spectaculaire des revenus CIO (et à travers lui, du Mouvement Olympique), générés par la vente des droits d'exploitation audiovisuelle des JO. Cela **confère à ces télédiffuseurs par rapport au CIO une importance croissante**, et il est à ce titre important que ce dernier veille à conserver une politique de concurrence saine afin de garder le contrôle sur l'exploitation des droits tv de

95. Les journalistes ne sont d'ailleurs pas les seuls à s'en plaindre, puisqu'à Pékin déja (en 2008), le néérlandais Pieter Van den Hoogenband, double champion Olympique de natation, avait déclaré au sujet des horaires fastidieux perturbant la préparation des compétitions pour les athlètes : *"C'est la preuve que NBC dirige le sport mondial. Nous sommes les pantins d'un show américain"* (LeParisien, 2021 ; Nelson Monfort, 2021).

96. Plus précisément, c'est en l'occurence la firme "IOC Television and Marketing Services SA" (voir 5.2.2), dépendante du CIO, qui est en charge de la gestion des programmes de télédiffusion et de Marketing Olympique (Chappelet, Ferrand, Séguin ; 2012).

son produit-phare, notamment à travers une bonne gestion de la Commission des droits TV et des nouveaux medias.

4.6 Conclusion quant à l'autonomie dont jouit le CIO

En conclusion, nous avons analysé les différents types de relations qui unissent le CIO à d'autres parties prenantes, que ces dernières soient de nature publique ou privée, que leur relation d'odre commercial ou non. En bout de course, **notre constat révèle une autonomie réelle, mais aussi relative**.

Autonomie **réelle**, car **nombreuses sont les instances impactées (parfois en profondeur) par les choix du Comité**. Que les répercussions soient de nature juridique, (géo)politique, financière ou symbolique, les choix du CIO ne sont pas neutres et impactent à des degrés divers l'activité de ses partenaires (voir détails en 4.5.1).

Mais si elle est réelle, cette autonomie est également **relative**, car **limitée par un ensemble complexe de relations multilatérales entre structures puissantes** (voir détails en 4.5.2). Ainsi, ces relations d'influence sont en grande majorité bi-directionnnelles. Il est forcément rare que le CIO influence un autre acteur sans qu'il soit en une quelconque façon lui-même impacté par ce partenaire. Nous parlons donc **d'interdépendance**.

Prenons donc le temps de détailler où se situent les **opportunités offertes par cette autonomie réelle**(4.5.1), et où sont les **limites par rapport auxquelles cette autonomie peut être qualifiée de relative (4.5.2)**.

4.6.1 Opportunités

Sur le plan de **l'autonomie juridique** du CIO, nous avons vu bon nombre d'éléments démontrant la puissance d'influence du CIO. Notamment, nous avons vu que le droit associatif des démocraties libérales permet aux associations constituées de s'autoréguler, ce dont le CIO a pu tirer profit en construisant sa propre "loi sportive", ou "*lex sportiva*". Cela se retrouve concrètement dans l'autoproduction de règles transnationales et l'autocontrôle de l'application de celles-ci (voir 4.3.1). On voit donc l'existence d'un ordre juridique sportif assez exceptionnel comme fruit d'une **intense politique d'influence depuis le début des années 80**, dans cette recherche de position d'exception au sein de différents systèmes juridiques existants, tant au niveau national[97] qu'à l'International[98]. En effet, des mécanismes de droit international public ont manifestement été mobilisés au service de l'autonomie du sport. Nous avons notamment montré l'exemple d'un **certain nombre de résolutions de**

97. Notamment en Suisse, en ce qui concerne le siège du CIO.
98. Notamment au niveau Européen comme nous l'avons vu dans l'analyse de la relation avec la CJUE.

l'Assemblée générale de l'ONU reconnaissant le rôle du Sport.[99] Nous avons également expliqué comment le CIO a pu s'appuyer sur cette influence auprès de l'organisation Onusienne (entre autres accords de coopération avec les organisations intergouvernmentales) pour appuyer son influence auprès des **autorités suisses**, qui lui ont offert en 2000 un statut international "d'exception" en droit suisse (Chappelet, 2019).

D'un autre côté, nous avons également vu comment le CIO était capable d'obtenir de considérables engagements, véritables aveux de reconnaissance de l'influence Olympique, **de la part d'Etats soucieux** d'accueillir les Jeux. Ceux-ci se sont montrés prêts à satisfaire aux exigences - y compris normatives - du CIO. L'exemple de la **Loi Olympique** adoptée par des pays d'accueil[100] réputés pour ne pas accepter d'ingérance d'une quelconque institution dans leur système juridique, en porte témoignage de manière tout à fait éloquente (voir 4.1.1). En ce qui concerne **les CNO et les FI**, les relations juridiques qui les unissent confirment la supériorité du CIO dont les premiers lui servent à représenter son activité et son Idéal d'universalisme à travers le Monde, et dont les seconds l'aident à affirmer l'importance d'une autonomie juridique et fonctionnelle des organisations sportives par rapport aux systèmes étatiques en place.
Par ailleurs, **la création du TAS, puis de l'AMA à l'initiative du CIO**, et la reconnaissance de leurs normes par la Communauté Internationale[101] constituent des facteurs additionnels révélateurs de l'autonomie de la ***Lex Sportiva*** (Latty, 2014).

En somme, si l'on dresse le constat des influences directes du système Olympique, on s'aperçoit assez vite de toute l'influence que possède le CIO, tant sur les autres acteurs du Mouvement Olympique (CNO, FI, COJO, athlètes,...) que sur les Etats (et systèmes juridiques) concernés par son activité (Chappelet, Ferrand,Séguin ; 2012). Il n'y aurait d'ailleurs, selon Frank Latty, en ce sens "rien d'audacieux" à acter que le CIO a réussi à constituer un sytème juridique global , ou même de reconnaître l'existence d'un "ordre juridique sportif mondial", en coexistence avec les ordres juridiques nationaux et avec l'ordre juridique international.[102]

L'autonomie **économique** du CIO est, elle aussi, tout à fait **réelle**. En fait, dans une perspective historique, elle se situe probablement à son apogée. Jamais le CIO n'a disposé d'autant de moyens financiers. Depuis les années 80, ses revenus suivent une courbe croissante constante, et atteignent maintenant la somme approximative de 6 Milliards de Dollars[103].[104] Bien sûr, une telle croissance continue des recettes liées aux Jeux interroge,

99. Allant d'ailleurs jusqu'à "appuyer l'indépendance et l'autonomie du sport ainsi que la mission du CIO, qui est de conduire le Mouvement Olympique" (A/RES/69/6).
100. Et ce, conformément,aux exigences nécéssaires pour l'introduction d'un dossier de candidature (voir 4.1.1.)
101. Notamment via la Convention de l'UNESCO contre le dopage (2005) en ce qui concerne l'AMA (voir 4.3.1).
102. Notamment celui de l'UE à travers l'activité de la CJUE voir 4.2.3 ;Latty, 2007).
103. 5,7 pour la XXXIème Olympiade analysée dans le cadre de ce rapport (voir 1.3)
104. Un récent rapport publié par le CIO en Mai 2022 annonce même un chiffre d'affaires supérieur à 7,6 MUSD pour la période 2017-2021 et la 33 ème Olympiade, prouvant cette croissance continue (CIO ag, 2022).

et l'on peut se demander combien de temps encore cela peut durer. Nous y reviendrons au point suivant, au moment d'aborder les limites de cette autonomie. Pour le moment, nous avons vu que le risque était contrebalancé par une série de facteurs d'interdépendance, mais ceux-ci restent majoritairement liés à l'attraction actuelle que génère la marque Olympique, comme nous le verrons *infra*. Il serait bien opportun de continuer à enrichir cette dernière et à consolider ses fondamentaux, sous peine de voir cette menace persistante se matérialiser davantage. Nous y reviendrons au point 4.3.

Malgré tout, nous avons vu à quel point l'influence économique actuelle du CIO était considérable. D'abord sur les autres acteurs du Mouvement Olympique, de par ses redistributions importantes, allant jusqu'à rendre *de facto* certaines Fédérations et certains CNO quasiment entièrement dépendants de ces redistributions et du mecanisme de solidarité Olympique pour leur subsistance (voir point 3.2.3). N'oublions pas non plus le développement des accès et fonctionnalités liées à la plateforme Olympique, qui continuent à fournir une valeur économique substantielle de création de contenu pour les différents programmes marketing (Chappelet, Ferrand, Séguin ; 2012). D'ailleurs, l'influence économique du CIO se conçoit majoritairement à travers la **gestion des droits marketing** en général **liés aux JO**. Ainsi, la propriété et la répartition des droits de marketing entre les différents protagonistes a été un facteur de succès clair dans l'assurance d'une croissance des rentrées financières constantes, bénéficiant par là même à la stabilité du système Olympique.[105] En fait, les observateurs constatent un contrôle accru du CIO vis-à-vis des COJO, notamment par le biais de la commission de coordination mise en place par le CIO. Ce dernier serait malgré tout bien inspiré de ne pas *pousser le bouchon trop loin*. En effet, selon Chappelet (2012), cet accaparement décisionnel est vécu par les COJO et les gouvernements qui y sont rattachés comme une frustration et un sentiment (réel) de limitation de leurs droits de marketing, au vu des risques financiers pris par ces derniers (voir 3.2.1). Certaines FI et certains CNO ne sont pas en reste, protestant contre ce qu'ils perçoivent comme des inégalités dans les clés de distributions de revenus.[106]. Finalement, **le système de redistribution** actuel **permet** malgré tout **au système de rester viable grâce à l'étendue des ressources financières générées**, qui restent *"supérieures à la somme de celles qui seraient créées par chaque partie prenante si elles négociaient individuellement leurs droits"*. Ce dernier permet donc la conservation d'une autonomie financière forte du CIO, et permet encore aujourd'hui, une unité générale suffisante que pour que *"la clé de redistribution des ressources (soit) considérée comme majoritairement juste par l'ensemble des acteurs"* (Chappelet, Ferrand, Séguin ; 2012).

105. Les CNO, et les COJO sont ainsi fortement dépendants des procédures mises en place par le CIO, et leur marge de manoeuvre et de négocation sont très réduites. Ils ne bénéficient que de droits nationaux, et ce dans un certain nombre de catégories de produits.

106. Par exemple, le fait que l'USOC s'accapare autour de 20% des droits TV et presque 13% des revenus issus du programme TOP (voir 4.5.2).

Tout cette **autonomie économique** est finalement **rendue possible** par la force et la **puissance de la marque Olympique**, reconnue internationalement comme un levier financier majeur. En 2011, le directeur de IOC Television & Marketing services, la structure du CIO en charge de la distribution des droits TV et marketing du CIO (voir 3.2.4) disait ainsi : *" Le marketing Olympique est fondé sur une marque corporate possédant un fort capital, deux marques créatrices de valeur* (JO/JOP) *et des alliances de marques avec les COJO, les CNO et les sponsors."* Il insistait ensuite sur la nécessité pour le CIO de continuer à augmenter la valeur des propriétés Olympiques. En effet, cela semble indispensable, tant cette capitalisation de marque s'est révélée être un tournant dans l'influence générale du CIO, à travers la traduction de l'Olympisme en tant que philosophie de vie, exaltant une combinaison équilibrée des qualités du corps, de la volonté et de l'esprit (voir 5.3).

Notons également que le CIO est **parvenu à limiter très fortement une quelconque dépendance économique vis-à-vis des pouvoirs publics**, non seulement passivement puisqu'il ne jouit pas du statut d'organisation Internationale de droit public[107], mais aussi car il a fortement **décorrelé les coûts réels d'organisation des JO de ses propres avoirs financiers**. Ainsi, comme l'a démontré le report des jeux de Tokyo, les frais engagés dans le cadre des Jeux sont majoritairement à la charge des Etats[108], et les recettes directes du CIO ne dépendent pas du succès des Jeux ou de l'Etat organisateur puisque la négociation des droits TV et des contrats de sponsoring se déroule bien en amont. Il est donc en ce sens **tout à fait autonome des financements des Etats dans le cadre de l'0rganisation des Jeux**.[109].

Enfin, abordons l'**autonomie politique** dont jouit le CIO, qui n'est pas (non plus) négligeable. Comme nous l'avons vu, à travers notamment la reconnaissance des CNO à travers le Monde, mais aussi l'intense activité diplomatique depuis la période Samaranch, ou encore à travers la lutte en coopération avec les FI pour l'autonomie du Sport vis-à-vis des systèmes étatiques, le **Comité Olympique est un acteur qui compte sur la scène internationale**. Les relations multilatérales nouées ces dernières décennies ayant contribué à l'ensemble des avancées juridiques mentionnées plus haut, y compris avec des instances à la portée géopolitique comme celle de l'ONU (voir 4.2.1). **La trêve Olympique** constitue en elle-même également la démonstration de l'impact politique que peut générer l'Institution à travers le déroulement de son évènement-phare. Plus généralement, en dehors-même du cadre des Jeux, les positions internationales prises par le CIO sont de plus en plus attendues, qu'elles concernent un Etat-Hôte (voir 4.1.1)[110], ou un Etat-Tiers (4.1.3).[111]

107. Ce n'est pas faute d'avoir tenté d'y accéder, comme nous l'avons vu au point 4.1.3.
108. Exception faite du soutien dédié du CIO à hauteur d'envirion 1.5 Musd dans le cadre des JO d'été.
109. Même si ces financements impactent potentiellement la qualité des Jeux et donc la négociation des futurs contrats du CIO, comme couvert au point 4.3.4
110. Comme dans le cas des exemples récents de la joueuse de Tennis Peng Shuai et de la question des Ouïghours.
111. Comme dans le cas de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, par exemple.

A travers **ces dynamiques d'autonomie majoritairement économiques, mais aussi juridiques et politiques** (dans une moindre mesure), il nous faut ainsi **constater une autonomie réelle du Mouvement Olympique** et *a fortiori* de son organe suprême, le CIO. Celle-ci s'est construite à travers le temps et constitue **le fruit d'un processus volontaire** de croissance de son autonomie lancé dans les années 80 (voir 5.2.2), qui a permis à la *Lex Sportiva* et à l'épanouissement économique du CIO de se developper (voir 8.2). Oui le CIO est donc réellement autonome, à bien des égards.

4.6.2 Limites

Pour autant, comme nous l'avons expliqué, certaines limites persistent, empêchant notamment le CIO de bénéficier du statut tant convoité d'"organisation internationale publique", comme les Nations Unies par exemple. Voici différents élements qui limitent cette autonomie.

Juridiquement tout d'abord, en tant que structure internationale de droit privé, **le CIO est bien asujetti aux cadres normatifs internationaux en vigueur**, notamment celui de l'UE (à travers sa relation avec la CJUE, voir 4.2.3). Il doit également respecter le cadre juridique suisse en vigueur en tant qu'organisation basée sur le territoire suisse. Et nous avons vu qu'au 21 ème, cette relation a été quelque peu entâchée d'une nouvelle méfiance de la part de l'état helvète, en regards des soupcons de mauvaise gouvernance au sein de l'organisation. Cela a notamment empêché le CIO de bénicier d'une exemption de taxe sur la valeur ajoutée (4.1.2). Son droit d'exercer son autonomie juridique tel qu'exprimé à la section précédente est donc bien conditionné au respect des normes en vigueur des cadres juridiques dans lesquels il exerce une activité, ce qui constitue un potentiel de **restriction d'autonomie non-négligeable**.

Ainsi, si **historiquement les Etats ont laissé aux Organisations Sportives la possibilité de développer leur autonomie** pour en arriver au stade qui est le leur (voir 4.1.1), ces derniers ont toujours la possibilité de se saisir collectivement davantage du sport, notamment en recourant aux mécanismes existants de droit international public. Ceux-ci seraient d'après Jean-Luc Chappelet les mieux à même de *"concurrencer la transnationalité de la Lex Sportiva"* (Chappelet, Donzel, Latty, Poracchia Robert-Cuendet ; 2019). S'il n'est à priori pas à leur agenda de le faire, cette **épée de Damoclès** reste chroniquement menaçante pour le Mouvement et pourrait être envisagé assez rapidement dans l'éventualité de révélations sulfureuses liées à des scandales de mauvaise gouvernance comme ceux survenus par le passé (nous y reviendrons au point 5.2.2).

D'autre part, même si nous avons démontré plus haut que la reconnaissance du pouvoir normatif du TAS et de l'AMA par les Etats avait constitué une démonstration indirecte de l'influence juridique du CIO, force est de constater qu'elle s'est acquise **au prix d'une perte d'autonomie en amont** par le **partage de la compétence normative** en matière

de lutte contre le dopage (du pouvoir sportif) avec les pouvoirs publics internationaux. Cela constitue une **limite de fait à l'autonomie juridique du CIO (voir 8.4).**

Quant à **l'autonomie politique** du CIO, malgré que les redistributions soient importantes, nous avons vu qu'elles n'étaient parfois ni suffisantes pour assurer l'independance des petits CNO face à leurs gouvernements, ni pour dissuader les grandes Federations comme la FIFA (ou les grands CNO comme celui des Etats-Unis) de se montrer plus gourmand(e)s. Et cela, tant en termes pûrement financiers[112], qu'en termes d'influence au sens plus large, de lutte hégémonique comme organe sportif international majeur (voir 5.3).[113]

De plus, nous avons également eu l'occasion d'aborder **l'accaparement progressif de l'organisation des JO par des Etats** pouvant être qualifiés d'*autoritaires* dans le cadre de leurs démonstrations de *Soft Power*, assurant au CIO d'importants revenus financiers liés à un faste Olympique garanti, mais **rendant le CIO "coopérateur" d'Etats aux pratiques douteuses**.[114][115] En cause, non pas tellement la priorisation par les Commissions d'attribution des Jeux de ces Etats[116], mais bien en raison majoritairement d'une **diminution notoire de l'intérêt des Etats** (démocratiques) **pour l'organisation de Jeux**... Ceux-ci s'avèrant de plus en plus couteux, et s'accompagnant désormais régulièrement de dépassements pharaoniques des budgets initialement présentés.[117]. S'ajoutent également à cela des **mobilisations citoyennes (locales) croissantes** contre l'accueil des JO dans certaines régions, comme ce fut le cas dans le cadre de la Candidature initiale de Boston (voir 4.2.2). Le CIO tente cependant de travailler sur ces problèmes, comme en attestent les attributions des Jeux 2024, 2026 et 2028 à des structures occidentales démocratiques ayant déja accueilli les Jeux sur leur territoire[118]. L'avenir dira si ces COJO auront été capables de rester dans les normes financières envisagées, tout en conservant le spectacle légendaire qui fait la renommée des Jeux.[119]

Par ailleurs, si nous avons vu que la relation d'autonomie entre les CNO et le CIO penchait majoritairement en faveur du CIO, il existe **certaines exceptions notables**. Par

112. L'USOC militant pour l'obtention d' une part démesurée de la redistribution financière (voir 4.3.2.)
113. En ce qui concerne la FIFA, notamment à travers ses exigences particulières pour la reconnaissance du TAS, ou sa politique d'influence pour conserver la coupe du monde comme évènement footballistique majeur par la modification des règlements et le non-alignement de son calendrier international sur les JO (voir 4.3.3.)
114. Et le plaçant de fait en position délicate sur de nombreuses questions géopolitiques ces dernières années.
115. Pékin et ses atteintes aux droits humains à deux reprises, la Russie et son dopage institutionnalisé, le Brésil et sa corruption avérée notamment (voir 4.1.3).
116. En raison d'une qualité de candidature qui serait supérieure, par exemple
117. Nous avons notamment abordé la thématique des Elephants blancs (voir 1.3)
118. Et disposant de base d'un certain nombre d'infrastructures aux normes Olympiques.
119. D'un autre côté, si le CIO veut continuer à augmenter ses recettes, une des clés réside peut-être dans l'augmentation de la présence Olympique là où la croissance démographique est importante. Le problème étant que ces territoires (pays émergents en Asie et Afrique notamment) sont aussi ceux où la démocratie n'est pas encore la norme, posant encore une fois **deux questions essentielles** : celle de la dépendance de la croissance du CIO à ces Etats loin d'être irréprochables, et celle de la compatibilité entre la croissance de son influence avec la conservation des Idéaux Olympiques. Nous y reviendrons au point 5.3.

exemple, nous avons mentionné le cas du CNO américain, **l'USOC**, dont la coopération au nouveau système marketing du CIO dans les années 80 s'est obtenu au prix d'un accord lui assurant 20% des droits télévisés et quasiment 13% des revenus du programme TOP (voir 4.5.1).[120] Sous la pression politique des autres CNO et du CIO, l'USOC a enfin accepté en 2013 la renégociation de cet accord, pour une mise en vigueur effective qui devrait prendre cours cette année (Chappelet, Donzel, Latty, Poracchia Robert-Cuendet ; 2019). Malgré tout, cela souligne l'importance de ce comité pour le CIO, dont **la crédibilité et l'acceptation des clés de répartition financières sont impactées par ce genre de faveur "d'exception"**.[121]

Enfin, troisième dynamique et non des moindres, la **dépendance financière** du CIO aux acteurs externes. Celle-ci paraît finalement peut-être la plus significative, puisqu'en tant qu'association de droit privé, le CIO tire l'ensemble de ses revenus de partenaires privés.

D'abord, la **dépendance aux partenaires télévisuels est particulièrement préoccupante** en ce sens qu'elle représente quasiment trois-quarts des revenus du CIO. Et si nous avons vu que ces partenaires tiraient extensiblement profit de ces droits, il est légitime de s'interroger quant au risque que représente une telle influence des ventes de ces droits sur le modèle économique du CIO. Particulièrement, des doutes commencent à émerger quant à la gourmandise de ces télédiffuseurs et au pouvoir de décision dont ils jouissent. D'abord, **sur l'organisation des compétitions et la plannification de celles-ci**. Ensuite, d'après certains journalistes comme Nelson Monfort (voir 4.4.2) sur l'intégrité-même de certains résultats. Les enjeux financiers sont en effet tels qu'il convient d'interroger les faveurs qui sont manifestement faites à des acteurs comme NBC. Par ailleurs, en plus de l'évidente nécessité de remise en question d'une certaine monopolisation des droits de diffusion, notons également la **menace des nouveaux médias** sur le contrôle des droits d'image et leur marchandisation par le CIO. En effet, on constate un basculement progressif des médias traditionnels vers d'autres formes alternatives de médias comme les sites d'athlètes, les réseaux sociaux, ou d'autres plateformes de partage de video comme YouTube. La posture du CIO s'en trouve ainsi fragilisée, et il n'est pas étonnant de voir le CIO d'une part signer des contrats de longue durée avec ces télédiffuseurs[122] et d'autre part investir massivement dans ses propres plateformes comme couvert au point 4.4.2.

Ensuite, n'oublions pas non plus **l'importance des partenaires "TOP"**. Bien sûr, l'influence de ceux-ci parait plus limitée, d'abord car leurs apports constituent moins de 20% des revenus de l'Institution, ensuite au vu de la compétition en place pour intégrer le pro-

120. A noter que l'USOC jouissait encore d'autres droits exceptionnels allant jusqu'au pouvoir légal d'empêcher le CIO, ses sponsors et ses diffuseurs télévisés d'utiliser les anneux Olympiques sur le territoire des Etats-Unis !

121. Il s'agit à nouveau d'une certaine forme de dépendance politique aux Etats-Unis à travers leur CNO, eux qui restent à mains égards l'origine de la plus grande source de revenus du CIO (principalement via les télédiffuseurs et partenaires TOP , voir 1.3).

122. Le CIO s'assure ainsi de fluxs entrants importants pour une dizaine d'années quoi qu'il arrive

gramme, enfin au vu des droits limités qui leur sont accordés (voir 4.4.1). Malgré tout, comme toujours lorsque des fonds ont pour origine des companies privées, se pose la question de ce qui est offert en retour à ces partenaires. Notamment ici, l'association de ces marques au Mouvement Olympique et à ce qu'il représente (valeurs et idéaux) peut occasionner un problème de **crédibilité pour le CIO**. Ainsi même si la Commission en charge des attributions de sponsoring est censée assurer l'absence de contradictions entre les idéaux Olympiques et le support de partenaires, nous avons vu que ces positions n'étaient pas toujours faciles à défendre[123]. Il peut par exemple paraître contradictoire de viser à contribuer au dévéloppement d'une éducation saine et d'une pratique sportive régulière, tout en faisant la promotion de Mac Donalds (dont la prospérité économique se fait sur le dos de l'augmentation de la malnutrition et de l'obésité) et de Coca-Cola (dont les boissons possèdent des taux de sucre absolument incompatibles avec un objectif de bonne santé).

Par ailleurs, le CIO tente également de lutter contre une menace relative à la bonne coopération avec ces partenaires TOP, connue sous le nom **"d'ambush marketing"**. Ceci consiste en la récupération par des marques non-partenaires des JO de l'exploitation commerciale non autorisée de l'image des Jeux. Le CIO tente de lutter ardemment contre ces récupérations mettant en danger son modèle commercial, et portant directement atteinte à sa "marque Olympique" (Gillon, 2011).[124]

Selon Jean-Loup Chappelet, il existe enfin un certain nombre de conflits potentiels avec de puissantes FI ayant la charge des sports à l'impact médiatique important (comme la FIFA ou l'IAAF) et dont le modèle financier (similaire, dépendant de droits TV et de partenariats avec des marques) se développe dans une certaine indépendance, malgré une collaboration minimale nécessaire avec le CIO (voir 4.3.3, Chappelet, Donzel, Latty, Poracchia Robert-Cuendet ; 2019). Celles-ci ne souhaitent pas voir leurs évènements cannibalisés par les JO, il existe un risque que ces évènements qui concentrent un seul sport prennent le pas sur les festivités Olympiques.
On voit donc que si l'autonomie du CIO est réelle, elle est limitée par un certain nombre de facteurs, tant juridiques et économiques (principalement) que politiques.

4.6.3 Conclusions quant à l'autonomie réelle relative

En conclusion, nous faisons le constat d'un Comité International Olympique qui a **progressivement** (depuis les années 80) **et efficacement développé son autonomie vis-à-vis de son écosystème** (voir 4.1), par une tentative de croissance de son influence tant sur le volet économique, que politique et juridique (voir 8.2).[125]

123. Notamment dans le cas de Mac Donalds ou Coca-Cola
124. Une approche envisagée fut d'ailleurs le regroupement et la commercialisation de ces droits à l'échelon national. Cela fut notamment tenté par le Comité Olympique Canadien, mais résulta en un échec face aux refus de certaines Fédérations Nationales influentes (comme le Hockey ou le Patinage ; Gillon, 2011)
125. Parfois au prix d'une certaine compromission quant à l'Idéal Olympique cependant.

Au niveau de cette dernière, nous conclurons en disant que **le droit du sport échappe manifestement encore en bonne partie aux catégories juridiques existantes** (Karaquillo, 2019) malgré une activité croissante des organes juridiques internationaux en la matière au 21 ème siècle (Chappelet 2022). Nous avons ainsi pu analyser le **passage d'une autonomie Olympique "tolérée" à celui d'une autonomie "surveillée".** A la lumière des éléments dont nous disposons à ce jour, le concept de *Lex Sportiva* ne permet d'affirmer ni l'existence d'un authentique ordre juridique sportif indépendant des Etats, ni une préeminence absolue des règles transnationales sur toute autre règle concurrente.[126] Le CIO se doit donc -au moins dans une certaine mesure- de coopérer avec ces ordres juridiques transversaux existants. Son autonomie se mesure ainsi à la lumière des rapports que l'institution entretient avec ces systèmes juridiques "officiels" (Bayle,Chappelet, Latty, Poracchia, Robert-Cuendet ; 2019).[127]

En ce qui concerne son **autonomie juridique au sein du Système Olympique**, il semble que **l'ordre juridique du CIO fasse** en quelque sorte **office d'ordre juridique central du Mouvement Olympique et de la *Lex Sportiva***, et que les Fédérations Internationales et CNO constituent dans cet écosystème ce que l'on pourrait considérer comme des "juridictions décentralisées". (Beguin, 1985). De plus, les disparités entre les règles de ces FI et CNO nous invitent selon Jean-Loup Chappelet à conclure quant à une "pluralité d'ordres juridiques sportifs décentralisés", dont le CIO reste l'acteur central (Bayle,Chappelet, Latty, Poracchia, Robert-Cuendet ; 2019).

D'un point de vue **économique**, nous avons pu constater **l'existence d'un système complexe de cocréation de valeur**, permis par les forts influxs de capitaux issus d'acteurs privés (télédiffuseurs et multinationales). Ces fluxs permettant à la fois en partie l'organisation des JO et la redistribution sous forme de ruissellement des capitaux à l'ensemble des acteurs du système Olympique. Cependant, **la pérennité de ce système efficace est bien conditionnée** tant à l'absence de privilèges exceptionnels et démesurés en amont (qui menaceraient l'indépendance décisionnelle de l'institution), qu'à l'acceptation en aval des clés de répartition existantes telles que proposées et négociées par le CIO avec chaque rouage du Système Olympique. Tant que le Mouvement dans son ensemble permettra de générer pour chaque acteur davantage que ce qu'il pourrait obtenir en faisant sécession, il semble que la dynamique d'autonomie économique du Mouvement pourra être conservée.

126. Remarquons aussi que si l'autonomie totale de cette *Lex Sportiva* ne peut être affirmée vis-à-vis des droits étatiques, aucun ordre juridique, "pas même le droit international public ou le droit communautaire", ne peuvent réellement se targuer d'être tout à fait indépendant des droits nationaux (Latty 2007). En ce sens, comme l'expliquait déja le Professeur de droit italien Santi Romano en 1975, *"seuls les États (peuvent être considérés comme des) institutions (juridiques) parfaites "*. En effet, ce dernier s'est attaché à démontrer qu'absolument tous les ordres juridiques parallèles ont, à un moment ou un autre, la nécessité de se tourner vers l'Etat pour exister ou fonctionner, à l'image de l'UE qui a non seulement été fondée par des traités internationaux, mais qui dépend encore très concrètement de l'accord régulier des Etats pour l'exécution de ses décisions (Romano, 1975).

127. Il n'en reste pas moins que les normes transnationales sportives jouent "adroitement de la pluralité des souverainetés étatiques" (Latty, 2007).

D'un point de vue **politique**, nous avons vu que le **CIO était parvenu à se positionner comme un acteur attendu des relations internationales, indépendant des Etats** en tant que tel. Il ne fait cependant pas de doute que son positionnement géopolitique fera encore l'objet de nombreuses études et critiques à l'avenir, et qu'**il serait bon pour l'Institution de relancer une véritable discussion en interne** pour réétudier sa position quant à son apolitisme historique face aux pressions croissantes. Le Mouvement Sportif, dont l'autonomie politique fait partie des fondamentaux, **doit-il ainsi continuer à clamer une neutralité politique totale ?** [128] Au contraire, **doit-il** alors **évoluer vers une autre forme d'intervention**, comme ses prises de position lors des dernières années[129] pourrait nous inciter à le penser ? Dans cette tentative de peser sur la scène internationale et de défendre les valeurs qui ont fait sa renommée, le CIO serait alors bien inspiré de faire preuve d'une **plus grande cohérence dans ses prises de position.**[130] Comme on le voit, le CIO se situe actuellement entre deux chaises, et clarifier la position qu'il souhaite occuper au niveau (géo)politique international fait certainement partie des chantiers devant être entrepris à l'avenir (voir 5.3).[131]

En conclusion, l'autonomie accrue du CIO dans les 40 dernières années s'est obtenue à l'issue d'une intense et proactive activité de l'organisation, un attachement à l'amélioration de ses relations avec les acteurs juridiques, économiques et politiques externes. Cependant, **seule une exemplarité dans sa gouvernance et la victoire de la Transparence sur l'Opacité permettra au CIO de poursuivre cette progression dans son influence générale**, tout en permettant la conservation des valeurs et de l'Idéal Olympique qui demeurent sa raison d'être. Le système historique autogéré du CIO doit donc poursuivre sa mue en se réinventant vers de nouvelles formes exemplaires de gouvernance, tout en poursuivant ses relations multilatérales intenses tant avec le monde économique (celui-ci constituant son moteur et lui donnant les moyens de ses ambitions) qu'avec les parties prenantes juridiques et politiques (ces dernières cautionnant sa présence et l'autorisant à continuer à prospérer au sein de la Communauté Internationale).

128. Ceci aurait l'avantage d'assurer une cohérence dans l'ensemble de ses décisions... mais pourrait mettre en danger la crédibilité de son Idéal, si crucial tant pour son rayonnement juridique, que politique ou économique.
129. Mentionnons notamment l'Invasion Russe en Ukraine ou les droits humains en Chine (voir 4.1.1 et 4.1.3
130. Ainsi, comment justifier une demande d'exclusion totale des athlètes russes des compétitions internationales officielles seulement 4 jours après l'invasion en Ukraine (LeMonde c, 2022), alors même que le CIO n'a jamais pris ouvertement position sur le conflit au Darfour qui a cours depuis maintenant presque 20 ans (LeTemps, 2007) ?
131. Par ailleurs, s'il est évident qu'une faible autonomie du Mouvement Sportif vis-à-vis du champ politique (dans le cas d'une intervention d'un Etat dans la gestion de son CNO par exemple) ne peut qu'aller à l'encontre de son émancipation, nous pourrions également nous interroger quant au bien-fondé d'une autonomie totale du CIO vis-à-vis de l'entièreté des acteurs politiques et de leurs actions (si le CIO n'avait par exemple pris aucune mesure de sanction par rapport à l'invasion Russe en Ukraine). Nous y reviendrons au point 5.3.

Chapitre 5

Analyse pratique des orientations stratégiques du CIO par rapport à leur autonomie

5.1 Introduction

Maintenant que nous avons passé en revue les relations d'interdépendance que le CIO noue avec des acteurs tant appartenant au domaine public (étatique ou non) qu'au domaine privé (commercial ou non), et que nous avons conclu quant au niveau d'autonomie exact dont le CIO jouit au sein de ces relations pour chacune des trois composantes dérivées de l'analyse théorique, nous allons pouvoir **analyser les stratégies qui ont été mises en place par rapport aux niveaux d'autonomie relevés historiquement.**

Particulièrement, **quatre périodes temporelles successives ont été délimitées**. D'abord, une période s'étalant de la création de l'Institution en 1894 jusqu'à la fin des années 70, qui marque un développement progressif du CIO à tous les niveaux, en partant de zéro (5.2.1). Ensuite, la période des Présidences de Samaranch (5.2.2), à partir du début des années 80, qui marque l'ère de la globalisation et de la financiarisation du CIO. Troisièmement, nous nous intéresserons aux mandats de Jacques Rogge et au début des années 2000 (5.2.3), consacrées à la reconstruction de la crédibilité internationale du CIO après différentes affaires qui avaient menacé son autonomie. Nous nous attarderons également sur l'analyse des Mandats actuels de Thomas Bach (5.2.4) et leurs implications géopolitiques notamment, avec toutefois la réserve que constitue l'analyse de faits récents voire contemporains. Enfin, nous terminerons en nous projettant dans une perspective future, où nous essayerons d'esquisser quelques défis auxquels pourrait être confrontée l'Institution à l'avenir, et de formuler quelques recommendation stratégiques en vue d'anticiper au mieux ces défis (5.3).

5.2 Analyse des grands choix stratégiques historiques et de leurs conséquences

5.2.1 Coubertin et la création de l'institution- 1894

Le CIO fut créé en 1894 à l'initiative de Pierre de Coubertin (voir 1.2). L'**Institution se développera progressivement durant le 20 ème siècle**, à de nombreux niveaux. L'édition de 1936 se voit pour la première fois être diffusée en télé, grâce à 3 caméras (dont une seule capable de retransmettre en direct). Ces Jeux constituèrent d'ailleurs le premier grand évènement retransmis en direct à la télévision (CNOSF, 2022).[1] Mais le CIO a également progressivement augmenté à la fois le nombre de disciplines olympiques, et le nombre d'athlètes concourant. Entre la genèse de l'instance et le CIO de l'après-guerre, il est donc évident que de sérieux développements ont eu lieu.

Cependant, avec le recul dont nous bénéficions, force est de constater que **l'Institution se contenta d'un rôle d'influence assez mineu**r à l'échelle mondiale jusqu'aux années 80. Ainsi, à la fin des années 70, le CIO se compose de 30 personnes, ne dispose que d'un budget annuel dérisoire, et un patrimoine de 2 m USD de biens et 200.000 Usd sur son compte en banque (L'Express, 2010). Les JO sont déja un évènement planétaire attendu, comme en atteste une audience déja substantielle d'1.5M telespectateurs en 1984[2], mais **on ne peut parler d'une véritable influence** de l'organisation (Sportstrategies, 2004)(voir 8.1 à 8.3). Les athlètes qui concourrent sont amateurs, et les médailles dans les différentes disciplines sont largement monopolisées par des étudiants issus des deux blocs les plus importants de l'époque : les Etats-Unis et l'Union Soviétique (Zintz, 2021).

5.2.2 Samaranch et l'ère de la financiarisation - 1985

Un héritage gargantuesque.

S'il y a bien un tournant à considérer lorsqu'on étudie l'autonomie du Comité Olympique, c'est l'arrivée à sa tête de l'Espagnol Juan Antonio Samaranch en 1980. En effet, ce dernier est à la base d'une véritable révolution de l'institution tant au niveau économique (principalement), que politique ou juridique (dans une moindre mesure), et peut être considéré comme **l'instigateur d'une ère de professionalisation du sport en général**[3]

Son héritage est immense. En 21 ans, jusqu'à sa passation de pouvoir à Jacques Rogge en 2001, cet homme politique et diplomate de haut niveau a **révolutionné l'institution de fond en comble** (ElConfidencial, 2014). En l'espace de deux décennies, il fit ainsi notam-

1. Il est évident que derrière cette innovation notable, on retrouve malheureusement les intérêts de la propagande nazie d'après-guerre.
2. Et ce, pour une population mondiale de 4.8 M d'habitants (Sportstrategies, 2004).
3. Samaranch fit d'ailleurs retirer la mention "amateur" de la Charte Olympique.

ment passer ses ressources humaines administratives de personnel de 30 à 200 personnes, les sports d'été de 221 à 300, et les sports d'hiver de 39 à 69 disciplines. Mais il est aussi à l'origine de la dissociation des JO d'été et d'hiver en alternance tous les deux ans (à partir de 1994), de la création du TAS dont nous avons parlé *supra* (voir 4.3.1), et des prémices de l'AMA (voir 4.3.1 également,CIO ac, 2022). En somme, par la **réorganisation totale du fonctionnement de l'institution**, de son modèle d'existence, il a transformé une organisation que l'on pourrait qualifier de *"quasiment en faillite"* en 1980 (Zintz, 2021), pour la céder à son successeur étant dotée d'un budget global de 3.5Musd. (L'Express, 2010) (voir 8.1 à 8.3)

Mais reprenons. **En 1980**, Samaranch, homme au passé diplomatique important[4], reprend les rênes du CIO. Ce dernier est vulnérable. Economiquement, il est désargenté (Zintz 2021), et voit avec craintes différentes fédérations[5] se développer bien plus efficacement que le CIO (AS, 2014). Son **autonomie économique est donc très faible**. Son **autonomie politique n'est pas non plus au beau fixe**. En effet, 1980 marque le **boycott massif des Jeux de Moscou**. Soixante nations refusent l'invitation. Samaranch entre à peine en fonction et ne peut que constater cette impasse. Quatre ans plus tard se déroulent les Jeux de Los Angeles, et le bloc de l'Est de renvoyer la monnaie de leur pièce aux américains en s'abstenant en masse (Monnin, 2008 ; L'Express, 2010). Deux premières olympiades géopolitiquement intensément tendues, pour une réelle menace sur la crédibilité des Jeux et leur vision d'universalité. Mais Samaranch n'est pas n'importe qui, et son passé d'Ambassadeur Espagnol en URSS (1977 à 1980), ainsi que ses compétences reconnues en matière de multilatéralisme lui permettent de repartir sur une tolérance suffisante pour la réunion des nations en 1988, malgré les différends évidents. Notons également sous sa tutelle le retour du Taiwan aux JO en 1984[6](RFI, 2021). S'ensuivront la fin de l'apartheid et la réadmission de l'Afrique du Sud dans le giron Olympique, ou encore la délicate gestion des 12 anciennes républiques de l'Union soviétique sous bannière "unifiée" aux Jeux Olympiques de 1992[7](L'Express, 2010). Les différents mandats de Samaranch connaitront donc leur lot de gestion d'intérêts étatiques divergents, avec il faut bien le dire **un certain succès à la clé** par rapport à la complexité des dossiers (voir 8.1 à 8.3)

Samaranch s'appliquera également, au cours des différentes olympiades, à rendre visite à l'ensemble des CNO membres du Mouvement Olympique, dans un symbole fort d'unité. Au bout de son dernier mandat, l'Espagnol aura ainsi rendu visite à l'ensemble des 199 CNO membres (CIO, 2022). Mais il aura aussi fait de la rencontre et de la décoration de bon nombre de responsables étatiques une priorité (Clinton et Gorbatchev notamment), tentant de se positionner au-delà des conflits. Par ailleurs, il aura usé de toute son influence

4. Nous y reviendrons ultérieurement.
5. Notamment la FIFA sous l'impulsion de l'élection de Joao Havelange en 1974(AS, 2014).
6. Ce dernier pays se présentant sous le nom de "Taipei chinois" en guise de compromis cependant.
7. Avec en guise de compromis cette fois la présentation du drapeau national lors de la remise de médailles.

pour convaincre plus de 63 personnalités opulentes de donner au moins 1 musd pour la création du Musée Olympique, en Juin 1993, à Lausanne (Lausanne Capitale Olympique, 2022). Ce **lien avec le milieu des affaires** fut une véritable **marque de fabrique de sa Présidence**, et constitua un atout majeur dans le financement de bon nombre de ses politiques, comme nous le verrons lors du point suivant.[8]. En outre, ce projet de Musée Olympique ne constitua pas l'unique apport de l'Espagnol à Lausanne, pusqu'il parvint également au cours de ses mandats successifs à convaincre pas moins de 21 Fédérations internationales de s'installer sur les bords du lac léman, contribuant à faire de celle-ci une Capitale Olympique pleine et légitime. Lui-même fut le premier président du CIO à gérer l'institution sur place et non pas depuis son pays natal (L'Express, 2010).

Ce premier angle d'impact sur l'influence du CIO fut donc lié à **l'axe politique**. Mais son plus gros chantier, et son patrimoine le plus important est bien relié au **domaine économique**. En effet, alors qu'à son arrivée, le budget ridicule du CIO - dont 95% des revenus étaient liés aux droits de télévision -tournait autour de 115 mUSD, **il transforma l'organisation en une véritable puissance économique** (voir 8.1). Si bien qu'à la fin de son mandat, les droits de télévision à eux seuls représentaient une somme avoisinant les 2 Milliards de dollars (CIO i, 2022). Evidemment, Samaranch ayant régné sur l'institution durant 2 décennies, d'aucuns pourraient se demander si les JO n'auraient pas, quel que soit le Président, généré progressivement une telle croissance de revenus télévisés. Là où son impact est par contre bien plus difficilement contestable, c'est dans la **réorganisation complète des JO en tant que produit marketing**.
En effet, il a très vite **identifié deux potentiels d'amélioration**. D'abord, le problème lié à une **dépendance trop importante aux chaines de télévision** (totale ou presque, lors de sa prise de fonction). Ensuite, **le potentiel marketing qu'un évènement comme les JO possédait** (L'Express, 2010). C'est ainsi qu'en 1983, il créa une "Commission des nouvelles sources de financement", dans un objectif de stabilisation à moyen et long terme du Mouvement Olympique. Il plaça à sa Présidence Richard Pound, et fit appel aux conseils de l'entreprise de marketing sportif ISL.[9] Cette nouvelle commission identifia très rapidement **3 problèmes majeurs au niveau du fonctionnement du marketing olympique** d'alors.
Le premier concernait la **grosse difficulté que rencontraient les COJO pour faire valoir leur propre marketing**(O'Reilly Seguin, 2009).[10]

8. En attendant, ce Musée préserve l'héritage culturel du Mouvement bien sûr, mais également éducatif puisqu'il abrite le Centre d'Etudes Olympiques au service de chercheurs et d'étudiants. Pour la dernière année de référence, avant Covid en 2019, il a accueilli quasiment 320.000 visiteurs (MuséeOlympique, 2022).

9. Le point central de la réorganisation consista à prendre le contrôle de la majorité des propriétés marketing du système olympique, afin de se placer en situation de négociateur unique vis-à-vis des télédiffuseurs...et des multinationales. En effet, celles-ci commençaient à s'intéresser au sponsoring d'évènements sportifs, au vu de la portée qu'ils commençaient à obtenir.

10. Ainsi, une spécificité de la charte olympique forcait les COJO à obtenir l'adoubement de leur CNO local avant de pouvoir s'engager dans une quelconque utilisation de sponsoring. Ces négociations étaient dans les faits souvent

Le deuxième problème majeur identifié était **la multitude d'entreprises qui avaient accès à la marque olympique**. On le sait, la rareté augmente l'intérêt en général. Or, le COJO de Montréal en 1976, pour n'aborder que cet exemple, totalisa plus de 600 sponsors différents (Chappelet, Ferrand, Séguin ; 2012) ! Les Américains ont compris en premier cet aspect, puisqu'aux Jeux suivant de Los Angeles en 1984, alors qu'un boycott du bloc de l'Est (voir *supra*) aurait pu créer un risque théorique de dévalorisation du spectacle[11], le COJO local eut la bonne idée d'offrir à un nombre limité de grandes firmes l'exclusivité au sein de certaines catégories de produits (Monnin, 2008 ; O'Reilly Seguin, 2009). Cela résulta en un succès financier majeur, avec certains accords individuels (notamment Coca-Cola) tournant autour des 20 mUSD, du jamais vu ! Le CIO comprit alors que la qualité l'emporterait toujours sur la quantité, et cette "règle" prévaut encore dans les politiques de marketing Olympique aujourd'hui.
Enfin, le troisième souci constaté fut déja évoqué plus haut, mais consistait à comprendre que le CIO ne jouait aucun rôle réel au sein du système de marketing olympique, et que chaque acteur se battait avec ses armes pour obtenir le plus de financement individuel possible. Cela fonctionnait pour certains acteurs comme l'USOC, mais rendait bon nombre de CNO's et de FI's fragiles, et le CIO lui-même entièrement dépendant des apports télévisuels (O'Reilly Seguin, 2009).

Pound et sa Commission, sous le contrôle de Samaranch, **lancèrent** -en réponse à ce triple constat- **très rapidement le programme "TOP"**, dès l'année 1985, soit 2 ans après la création de la Commission en charge des questions de nouvelles sources de revenus. (Chappelet, Ferrand, Séguin ; 2012) Ces deux années furent importantes pour harmoniser et clarifier le nouveau fonctionnement du produit olympique. Il fallut ainsi notamment **convaincre les CNO's** (167 à l'époque) d**e laisser la primauté du sponsoring aux programmes TOP**, afin de faire bénéficer l'ensemble du système des retombées importantes qu'une telle position de sponsoring exclusive (sur base mondiale) pouvait générer. Mais cela impliquait concrètement pour ces CNO's de renoncer à leurs droits dans un certain nombre de catégories de produits très rémunératrices.[12] 159 CNO (soit 95%) votèrent malgré tout pour la création d'un tel programme. C'est ainsi que le CIO pu réserver 44 catégories de produits exclusives pour les partenaires souscrivant au sponsoring TOP.[13].

Et de fait, **les résultats ne se firent pas attendre**, car dès 1989 D. Pound annonca une diversification des revenus à parts égales (50%) entre la télévision d'une part, et les

laborieuses, et rendaient la perspective d'un sponsoring par des grandes marques globales bien contraignante. Celles-ci ont donc assez rapidement fait savoir que leur contribution pourrait augmenter significativement si l'approche générale venait à êre simplifiée (O'Reilly Seguin, 2009).

11. Surtout au vu du duopole que l'affrontement entre l'URSS et les USA consistait au niveau du tableau des médailles à l'époque.

12. Les répercussions de ces accords difficiles se font parfois encore ressentir aujourd'hui, comme nous l'avons vu par exemple dans le cas de l'exception accordée à l'USOC (voir 4.5.1).

13. La plupart d'entre elles étant encore en place aujourd'hui, en échange de la promesse de redistributions importantes

partenaires TOP d'autres part (O'Reilly Seguin, 2009).[14] La manne financière liée aux droits TV et aux partenaires TOP fut tellement importante que la Commission de Pound fut ainsi rebaptisée en 1997 la "Commission marketing", reflétant son nouveau mandat de gestion et de développement de ce qui était devenu la "marque olympique" (Chappelet, Ferrand, Séguin ; 2012).[15]

Enfin, **l'héritage juridique** de Samaranch n'est pas à négliger non plus. En effet, bien que cet axe ne fut pas le plus celui souffrant du plus grand besoin de redressement lors de sa prise de fonction, l'Espagnol s'appliquera assez rapidement à renforcer les status du CIO et les règles qui régissent l'organisation. Notamment, l'une des premières réformes de sa Présidence concerna la **représentation des femmes comme membres au sein du CIO**. Deux femmes la première année, pour un total de 17 femmes à en faire partie à la fin de son ultime mandat (CIO ab, 2022).[16] En ce sens, **on peut donc le qualifier de précurseur de la condition féminine au sein du Mouvement Olympique**, d'autant qu'il créa en 1995 la commission "femme et sport" chargée de conseiller la commission exécutive sur la place des femmes dans le Mouvement Olympique. Mais sa vision d'amélioration du fonctionnement et des statuts juridiques du CIO ne s'est pas arrêtée là, puisqu'il a **également milité pour plus de prise en compte des intérêts des athlètes**, conscient de la position absolument centrale de ceux-ci au sein du Mouvement. Il créa ainsi la première "commission des athlètes", et ajouta à cette nouvelle structure la présence d'athlètes actifs en cours de mandat, permettant à ces derniers de faire valoir une voix forte au sein du Mouvement (CIO, 2022).[17] Enfin, comme expliqué *supra*, **le CIO atteignit probablement le summun de son autonomie juridique** à l'aube du 21 ème siècle **en fin de Présidence Samaranch**, lorsque la **Suisse lui reconnut des traits de "personnalité juridique internationale"** en 2000 (SwissInfo, 2000).

En conclusion, il ne fait aucun doute que Samaranch et ses équipes ont, en un peu plus de 2 décennies, **considérablement augmenté l'influence du CIO**, aussi bien d'un point de vue **juridique (modérément) que politique (substantiellement) ou surtout économique (complétement)** (voir 8.2). Mais l'ensemble de son oeuvre ne fut pas

14. Ensuite, les "autres sources de financement" comme les produits dérivés furent également développés, dans une moindre mesure.

15. Ce programme TOP est aujourd'hui considéré comme un des programmes de marketing sportif non seulement parmi les plus innovateurs, mais également **parmi "les plus sophistiqués" et "les plus profitables" du monde** (O'Reilly Seguin,2009). Et pour cause, puisque si à l'origine il débuta à 96mUSD en 1985 (déja une somme importante pour l'époque !), il atteignit 663mUSD pour la dernière olympiade de Présidence Samaranch, et représente aujourd'hui autour d'1MUSD, comme expliqué *supra* (BNBranding, 2021 ; voir 1.3).

16. C'est probablement insuffisant, mais les 21 années qui ont suivi son règne ont ajouté à l'organisation un nombre similaire de femmes que lors des 21 années de présidence Samaranch, alors même que la question a pris bien plus d'importance aujourd'hui (1/3 de femmes aujourd'hui sur 106 membres (CIO ab 2022)).

17. Quand on voit aujourd'hui l'importance croissante des athlètes (et des anciens athlètes) dans l'ensemble du Mouvement Olympique (citons l'exemple emblématique et contemporain de Tony Estanguet, ancien olympien canoéiste représentant la France, aujourd'hui Président du COJO Paris 2024 (Paris 2024 c, 2022)), on constate l'importance d'une telle orientation (Paris 2024 c, 2022).

pour autant dénuée de toute critique. En particulier, **3 reproches majeurs lui ont été formulés au cours de sa vie** : la corruption, le dopage, et le cautionnement de régimes politiques à l'éthique discutable.

Des zones d'ombre qui ternissent le tableau.

Commençons par **l'affaire de corruption** qui faillit le faire chuter et terminer son épopée Olympique par la toute petite porte : l'affaire de l'attribution des Jeux Olympiques à Salt Lake City (2002).
Celle-ci fut révélée en 1998 par un membre du CIO, le suisse Marc Hodler (voir 4.1.2), comme nous l'avons expliqué *supra*. A la suite d'une enquête, nous apprendrons que certains membres s'étaient fait offrir des bourses éducatives pour leurs proches aux Etats-Unis, ou encore des couvertures de frais de soins de santé parfois très importantes. En tout, on estime que les **pots-de-vins** liés à cette affaire **ont atteint la somme de 1.3mUSD** (TheNewYorkTimes, 2005). Cela fit dire à Jacques Rogge, alors membre de la Commission d'enquête en question, qu'une **"purge s'imposait"** (Le Monde d, 2005). Mais si 16 personnalités du CIO furent bien impactées par cette affaire, avec à la clé 10 démissions ou exclusions, ce ne fut pas le cas de son Président. En effet, celui-ci convoqua (en pleine tempête médiatique) mi-mars 1999 une assemblée exceptionnelle à Lausanne ...dont il sortit même renforcé ! En effet, à la surprise générale, il eut le cran de solliciter un scrutin de confiance de la part des membres du CIO. Celui-ci lui renouvellèrent à une grande majorité[18]. Cela restera un de ses plus grands faits d'armes stratégiques. Mais bien que ce scandale n'ait pas eu pour conséquence directe de le faire vaciller de son piédestal, cet épisode **impactera durablement sa crédibilité**, jusqu'à fin de ses Présidences en 2001 (L'Express, 2010). En conclusion de cette affaire, s'il n'a pas été possible de lier des véritables faits de corruption à la personne de Samaranch lui-même, on peut à tout le moins constater qu'il a **sans doute échoué à prévenir ces vices inhérents à l'organisation** qu'il dirigeait pourtant d'une main de fer.

Un autre reproche fréquent concerne l'inactivité relative de Samaranch en matière de **lutte antidopage**. Bien qu'il fut à l'origine de la création de l'AMA (voir 4.3.1), il attendit 19 années et une succession de scandales sportifs liés au dopage (notamment l'affaire Festina) pour réellement entreprendre une initiative majeure. En tant qu'homme fort du Mouvement Olympique, au vu de tous les chantiers menés de front au fil des années, on aurait pû en attendre davantage. Ainsi, le directeur de l'AMA lui-même[19] déclara publiquement en 2007 que Samaranch n'avait pas seulement évité de prioriser ce sujet, mais aurait même **"tout fait" pour "conserver cette thématique sous le tapis"** le plus longtemps possible.

18. Samaranch obtint à cette occasion 86 voix "pour" sur 89 votes totaux
19. Dick Pound, dont nous avons parlé précédemment dans son rôle quant au lancement du programme TOP (voir *supra*).

Ainsi, d'après Pound, il s'agissait pour Samaranch **d'éviter d'attirer l'attention sur des questions qui n'iraient pas dans le sens des intérêts d'autonomie du CIO** (Reuters, 2007)[20][21]

Enfin, abordons un dernier reproche fréquent, **la complaisance de Samaranch vis-à-vis de certains projets et régimes politiques** pouvant être considérés comme discutables éthiquement. Les racines de ces critiques remontent au passé de Samaranch dans son propre pays. Ainsi, riche bourgeois issu d'une famille ayant fait fortune dans le textile, l'Espagnol est assez rapidement baigné dans les milieux franquistes de la haute société (L'Express, 2010). Il utilise ses différentes relations pour grimper progressivement dans la hiérarchie du sport espagnol. Franco lui-même est conté comme étant à l'origine de sa nomination directe au poste de conseiller aux Sports à la municipalité de Barcelone (1955-1962), position qui lui ouvrira beaucoup de portes par la suite. En 1967, Franco le nomme même au gouvernement espagnol comme secrétaire des sports, en parallèle de son ascension au sein du Comité Olympique Espagnol entre 62 et 70, où il finira comme Président. De 64 à 77, il sera même député franquiste[22]. **Mais ce passé de proximité réelle avec le dictateur ne sera pas le seul reproche d'affinité politique lié à sa carrière** (El Deporte Del Poder, 1991). En effet, son intense lobbying en tant que Vice-Président du CIO et Ambassadeur d'Espagne en URSS pour le maintien des Jeux de Moscou *"à tout prix"*, et ce malgré l'immense boycott annoncé par plus de 60 nations, ne fut pas au goût de tous (Libération c, 2001). Citons encore l'attribution des Jeux à Sotchi en 2006, où l'influence de Samaranch en tant que Président d'honneur aurait encore joué un rôle prépondérant (Slate 2010).

En conclusion, **les critiques relatives à l'oeuvre de Samaranch concernent le sacrifice aux yeux de certains de l'Idéal Olympique, son exemplarité à tous niveaux, contre un réel accroissement de son influence à l'échelle mondiale, tant juridiquement que politiquement, et surtout, économiquement.** Avec un exemple symbolisant l'Essence de cette politique : le choix d'Atlanta au détriment d'Athènes pour le centanaire des Jeux de l'ère Moderne (L'Express, 2015).

20. D'un point de vue théorique, on pourrait s'interroger dans l'absolu quant au bien fondé d'une telle pensée. La divulguation de certaines affaires de dopage a clairement eu un effet certain sur la perception qu'ont les spectateurs des exploits sportifs. Ainsi, selon une enquête réalisée en Octobre 2016 en France, aujourd'hui "73% des Francais doutent très souvent de l'honnêteté d'une performance sportive", par exemple. On peut se demander ce qui se passerait si l'on commençait à investir bien davantage dans les instances anti-dopage, controler bien plus que les 283.000 échantillons analysés à échelle mondialeen 2014. (RattrapageActu 2016). Peut-être que certaines têtes tomberaient et auraient des répercussions négatives à court terme sur certaines Fédérations et le Mouvement Olympique en général. Mais cela ne renforcerait-il pas la confiance des supporters dans leurs champions à terme, une fois cet impact dépassé ? Cela ne rendrait-il pas le Sport plus beau, et plus humain ? Ces questions dépassent certainement l'étendue de ce rapport.

21. Bien que ce dernier ait été candidat malheureux à la succession de Samaranch, il ne nous semble pas illogique de donner un minimum de crédibilité à ces accusations, notamment au vue des dizaines de scandales de dopage révélés dans le sport professionel au cours des 19 premières années de Présidence Samaranch. Ce dernier n'a jamais souhaité répondre à ces accusations, jusqu'à sa mort en 2010 (ElPais, 2010).

22. Lui-même, à l'époque, ne cache d'ailleurs pas son admiration pour le Caudillo. En 66, il déclare ainsi "*Je suis franquiste à 100%*" (El Deporte del Poder, 1991)

5.2.3 Rogge et l'ère de l'exemplarité - 2001.

Lorsque Samaranch arrive en fin de Mandat en 2001, il fait face à une situation délicate. Certes, sa gestion du scandale de Salt Lake City lui permit de s'en tirer à bon compte. Mais en plus de l'impact durable sur sa crédibilité (voir 5.2.2), d'importants soucis de santé le rattrapent. Il subit notamment la première d'une série d'alertes cardiaques qui finiront par provoquer sa mort 9 ans plus tard. Il termine son dernier Mandat au sein CIO, en 2001, et c'est Jacques Rogge en position de favori qui emportera le vote relatif à sa succession.

Il faut dire que ce dernier partait avec de sérieux arguments. Il avait pour lui d'abord et avant tout son **passé d'ancien Olympien**. En effet, il participera à trois éditions des JO entre 1968 et 1976, en tant que skipper.[23] Par ailleurs, il avait non seulement été **président du COIB** entre 1989 et 1992, mais il avait aussi **présidé l'organisation des COE**, de 1989 jusqu'à son élection à la Présidence du CIO (comme nous l'avons vu au point 3.2.3). En parallèle, il avait également **présidé les Commissions de coordination des Jeux de Sydney en 1996 et d'Athènes en 1998**.[24] Il avait ensuite pris la tête de la **Commission exécutive du CIO** (CIO ad, 2022). Il récoltera en 2001 59 voix sur 110 et permettra ainsi à la Belgique de placer son deuxième réprésentant à la tête de l'Institution Olympique, 59 ans apres le compte Henri de Baillet-Latour (1925-1942).[25]

Abordons maintenant **les grands chantiers auxquels il s'est attelé** lors de chacun de ses mandats. Le Gantois a d'abord dû se concentrer sur la **remise en ordre de la maison Olympique**, 2 ans après le scandale de l'achat des JO de Salt Lake City (voir 5.2.2). En effet, en tant que membre de la Commission en charge de l'enquête, il se trouvait aux premières loges pour constater les excès du système d'attribution des Jeux en place alors. Il mit ainsi différentes réformes en route, notamment la limitation de l'âge des membres du CIO à 70 ans, et la limite d'un membre par pays. Il impliqua également davantage les FI, les CNO, et les athlètes dans l'organisation du CIO (15 membres par catégorie). Par ailleurs, le comité exécutif effectue maintenant une première séléction des candidatures avant vote, et les membres n'ont pas l'autorisation d'effectuer des visites dans les villes-candidates. Enfin, sous son égide, une "Commission d'éthique" vu assez rapidement le jour (Les Echos, 2015).

Plus généralement, il fera de **l'exemplarité du CIO un crédo** constant. Ainsi, face aux affaires de dopage notamment, il contribua à réduire le sentiment d'impunité en multipliant les sanctions, notamment à travers l'annulation de médailles à postériori, parfois des années plus tard (L'Echo b, 2021) et ce, malgré les pressions politiques qui ont pu se placer sur son chemin.[26] Cette liberté assumée du CIO témoigne de l'autonomie politique dont l'Institution

23. Bien qu'il fut champion du monde de voile, il ne parvint néanmoins jamais à décrocher une médaille aux Jeux.
24. Ces derniers furent particulièrement exposés, et considérés comme réussis, ce qui lui permit de renforcer la crédibilité de sa candidature.
25. A l'heure où on se parle, notre pays est d'ailleurs toujours le seul à avoir compté deux citoyens à la tête du CIO (L'Echo b, 2021)
26. En effet, on imagine que les nations déclassées ne l'ont pas toujours vu d'un très bon oeil.

fait alors preuve. Par ailleurs, c'est ce genre de décision assumée qui permit de renforcer sa crédbilité, l'impression de transparence, et donc in fine l'autonomie tolérée par les Etats. L'ensemble constituant donc une sorte de **cercle vertueux d'autonomie politique**.

Par ailleurs, une fois ces mesures de **sanction liées aux vices de la corruption et du dopage** mises en place (et une certaine crédibilité retrouvée), il cherche à rebalancer l'équilbre entre croissance du Mouvement en général et contrôle de la conservation des idéaux olympiques.[27] Jacques Rogge décide ainsi notamment de mettre **un frein à la course au "toujours plus grand"**, héritage de son prédecesseur, notamment en limitant le nombre de disciplines concourrant aux JO d'été à 28, et le nombre d'athlètes à 10.500 (LeFigaro b, 2021). Si cette halte à la croissance peut sembler potentiellement menaçante pour la prospérité financière du CIO, il n'en fut rien. Ainsi, tant la croissance des revenus liés aux droits de télévision que les montants liés aux partenariats "TOP" n'en furent que renforcés. Une partie l'explication se situe probablement dans la conservation et le renforcement de la "marque olympique" que le recentrage sur les valeurs a pu occasionner. **Son autonomie financière fut donc également améliorée** au fil du temps. L'exemplarité dont il fera preuve se refletera également au niveau de ses comportements individuels, révélateurs de son état d'esprit constant de **simplicité**. Il dormira ainsi au plus proche des athlètes au sein du village Olympique, rejetant la pratique de l'usage d'Hotêls de luxe (du temps de Samaranch) au placard (L'Echo b, 2021).

Enfin, **deux autres héritages marquants** seront d'une part celui de **l'orientation vers la Jeunesse**, ainsi que (dans une moindre mesure) **l'ouverture vers les Femmes** dans des rôles de Gestion Sportive. Ainsi, il milita dès le début de son mandat pour "lutter contre le plafond de verre" et inclure davantage les femmes aux fonctions à responsabilité dans le Mouvement Olympique. Ses mandats se termineront par ailleurs par la signature avec l'ONU d'un grand "accord de partenariat" pour faire avancer l'égalité des sexes (ONU, 2012). En ce qui concerne les jeunes, après avoir été l'instigateur principal du festival Olympique de la jeunesse Européenne, en 1991 déja, en tant que Président des COE, il parviendra presque 20 ans plus tard (2010) à organiser la **première édition officielle des JOJ** ![28]

En terme d'**autonomie juridique**, Rogge eut à faire à une sitution délicate. En effet, en 12 ans de Présidence, **il ne parviendra jamais à réellement à replacer le CIO au niveau d'autonomie juridique qui était le sien au passage à l'an 2000**, peu avant sa Présidence. De fait, comme nous l'avons vu *supra* (voir 5.2.2), celle-ci atteignit son apogée peu de temps avant son mandat, mais fut dépréciée de façon brutale dans les mois précédants sa prise de fonction (voir 8.2). Il s'attela donc au cours de son mandat à rétablir la crédibilité

27. Ainsi, si la période Samaranch a bel et bien permis un développement phénoménal du Mouvement à tous niveaux, nous avons également expliqué qu'il a pu se faire au prix d'un certain relâchement à de multiples occasions vis-à-vis des Idéaux Olympiques (voir 5.2.2).

28. Ceux-ci auront lieu en 2010 à Singapour, et résultèrent en un notable succès. (CIO ad, 2022) Ils font aujourd'hui partie intégrante du calendrier olympique et font l'objet d'un financement croissant (voir 1.3).

du CIO, pour préserver son autonomie. Son oeuvre d'assainissement, un véritable travail de fond, prit un temps conséquent. Il fallait **recentrer les priorités du CIO, retourner vers ses fondamentaux**. Mais malgré que ce vaste chantier pu être considéré comme un pas en arrière par certains, Rogge et l'ensemble du CIO en **récoltèrent les fruits lors de son deuxième Mandat**. Ainsi, le CIO retrouva une crédibilité progressive, et obtint un certain nombre de **marques de confiance notables à la fin des années 2000**.[29] Finalement, là où Samaranch batit des bases financières gigantesques à partir de rien, **Rogge rétablit considérablement la crédibilité du CIO et son autonomie juridique**, après avoir hérité d'une Institution décrédiblisée et menacée par les scandales à répétition qui ont touché le Mouvement Sportif avant son accession (voir 8.3).

En conclusion, les mandats de Rogge furent marqués par son travail intense d'exemplarité, avec une volonté de retirer le CIO temporairement du devant de la scène, le temps de recréer des bases solides en réorientant les priorités de l'organisation, pour dans un deuxième temps revenir à une autonomie plus importante grâce à des fondations retrouvées. En terme d'autonomie financière, Rogge n'instaura pas d'innovation majeure, et se "contenta" finalement de poursuivre sur le modèle Samaranch, en renfoçant toute fois la crédibilité de la marque Olympique et en s'assurant de ses valeurs. Bien qu'il soit difficile d'évaluer les retours financiers à court terme d'une telle réorientation, il ne fait aucun doute que le redressement de la marque olympique n'est pas étranger à sa rentabilité, et à la bonne santé financière du CIO en général (voir 8.1 et 8.2).
Son oeuvre principale se retrouve toutefois à n'en pas douter dans le travail de fond instauré pour asssainir l'institution, et ainsi progressivement postuler à plus d'autonomie politique, et surtout juridique avec plusieurs avancées notables vers la fin de ses mandats. Jamais, il n'attira la lumière sur sa propre personne, se montrant d'ailleurs extrêmement discret une fois ses mandats terminés dans son rôle de Président d'honneur. Finalement, nous pourrions le qualifier comme une sorte d'"Anti-Samaranch" par essence, avec des **Présidences furent marquées sous le signe de la recréation d'une autonomie juridique digne de ce nom** (voir 8.3).

5.2.4 Bach et l'ère de l'autonomie responsable - 2013 à nos jours

Là où Jacques Rogge marqua une vraie rupture de paradigme par rapport à son prédecesseur, l'arrivée de Bach à la tête de l'Olympe ne représenta pas une telle césure. En effet, Thomas Bach est une personnalité caractérisée par ses prises de position policées, dans la nuance, davantage que ses prédecesseurs. Son profil technocrate et polyglotte (il maitrise 5 langues), s'adaptant bien dans différents types d'environnements, lui a permis au fil du temps de graver les échelons et de se hisser à la tête du CIO en 2013 (L'Echo, 2021). A l'origine, tout

29. Notamment, une normalisation des relations avec la Suisse (voir 4.1.2), mais aussi un réel rapprochement avec l'ONU (voir 4.2.1) et les instances Européennes (voir 4.2.3).

comme Rogge, Bach est un Olympien. C'est en escrime qu'il s'illustre, notamment aux Jeux de Montreal en 1976. Il **rentre ensuite au CIO par le biais de la Commission des athlètes au début des années 80**, dont il deviendra directement le Président grâce à sa connaissance des dossiers et son multilinguisme notamment. En 1991, il devient membre à part entière du CIO, et se hisse même au sein de sa commission exécutive en 1996. Il présidera ensuite plusieurs commissions, et fut le Vice-Président de Jacques Rogge, avant de prendre sa succession en 2013 donc (L'Express b, 2013).

En terme d'**autonomie financière**, Bach suivra la droite ligne de Jacques Rogge.[30] Néanmoins, Bach profitera malgré tout de son expérience particulière pour **pousser un peu plus le programme "TOP"** que ne le fit Rogge.[31] Deux explications à cela à priori. D'abord, Rogge dû s'atteler à un solide assainissment préliminaire, au moins pendant sa première Présidence. Il est évident qu'un scandale comme celui de Salt Lake City, auquel il faut ajouter un climat de dopage et un contexte général néfaste (voir *supra*) n'aide pas à obtenir une position de force pour la renégociation des droits avec les sponsors. L'autre raison est que Bach, bien qu'ancien sportif, est loin d'être un inexpérimenté du monde des grandes entreprises. En effet, en tant qu'avocat, il **fut le bras droit de l'ex-PDG d'Adidas, Horst Dassler**. Ce dernier était également propriétaire de la société de marketing ISL, sur laquelle Pound et Samaranch se sont appuyés pour la réorganisation du marketing du CIO (voir 5.2.2). Bien que cette société fit faillite en 2001 à la suite de l'affaire "Salt Lake City", Bach a su profiter de cette période pour se familiariser avec le monde des grandes entreprises, se construire un réseau, et savoir user de son influence pour vendre au mieux le produit marketing que constituent les Jeux (Ouest-France).

Il utilisera aussi bien sûr son influence pour poursuivre l'oeuvre **juridique** de Rogge. Ainsi, il récupère un Comité International bien plus en phase avec les différents ordres juridiques existants, et renforcé. Mais il s'efforcera de poursuivre cette dynamique, et c'est notamment au début de son premier mandat que surviendra la reconnaisance officielle de l'institution par l'ONU, en 2014 (voir 4.2.1). Nous avons également vu que les relations avec l'UE avaient été intenses vers la fin du second mandat de Rogge, plaçant encore une fois **Bach en situation de gestionnaire plutôt que de batisseur**. Finalement, Bach tente surtout de prévenir toute bévue pouvant mener à une remise en question des status juridiques acquis, en promouvant une transparence accrue.

Mais s'il y a bien un domaine dans lequel on pourrait considérer que la Présidence Bach a eu un effet majeur, lors des années 2010, c'est à nos yeux **l'influence (géo-) politique**. En effet, il parait évident que l'impact politique à l'échelon international des prises de décision

30. Ou plus exactement, celle de Samaranch donc, puisque Rogge n'avait pas entrepris de changement révolutionnaire (voir 5.2.3).

31. En effet, les recettes de ce programme apportent aujourd'hui à peu près deux fois plus qu'à l'issue des Présidences Rogge, où elles s'étaient quelque peu stabilisées.

du CIO est plus retentissant à notre époque qu'à l'aube de la Présidence Bach. Est-ce dû à deux visions différentes de la visée politique du CIO ? On se rappelle ainsi que **Rogge déclarait qu'il souhaitait voir le CIO complètement apolitique** (le figaro b, 2021).[32] Cela lui avait même été reproché.[33] A première vue il ne semble cependant pas que Bach ait une vision sensiblement différente de celle-ci. Par exemple, pas plus tard qu'en Décembre 2021 dans la perspective des Jeux d'Hiver de Pékin à venir, il déclarait : "*The Olympics cannot solve problems that generations of politicians have not solved.*"[34]). On est ici quasiment mot pour mot dans l'alignement de Rogge (Reuters c, 2021). Pourtant, il semble qu'il n'en ait pas toujours été ainsi. Dans le cadre de son discours à l'Assemblée Générale des Comités Olympiques Asiatiques en 2014, il déclarait : "*Dans le passé, certaines personnes ont dit que le sport n'a rien à voir avec la politique, ou avec l'argent ou le business*" (... mais)" *cette attitude est mauvaise et nous ne pouvons plus nous le permettre.*" Il ajoutait même "*Nous devons nous associer (...) aux Gouvernements Internationaux (...) pour assurer le (bon) fonctionnement du Sport Mondial,* ***nous devons être politiquement neutre, mais réaliser que nos décisions aient des implications politiques***". Voilà des déclarations qui laissent pour le moins perplexe quand on a connaissance de ses discours plus contemporains, notamment relatifs aux Jeux d'Hiver 2022 à Pékin (voir *supra*).

Alors, qu'en est-il finalement ? A notre humble avis, **Bach avait bien une vision initiale différente de celle de Rogge en ce qui concerne la visée politique de son organisation.** [35] Seulement voilà, lorsqu'on gagne en influence et en autonomie politique, et que nos décisions sont observées et écoutées, leurs conséquences en sont aussi potentiellement exacerbées. Or, une prise de décision se fait par définition en faveur d'un parti, et en opposition à un autre. Une hypothèse serait donc de dire que Bach et les organes décisionnels du CIO en général, se seraient rendus compte de la contrepartie qui accompagne une influence politique croissante et de l'équilibre fragile qu'une telle position constitue. Et qu'une fois face à des situations concrètes, vis-à-vis d'acteurs puissants comme la Chine, il soit non seulement plus difficile mais également plus dangereux pour la stabilité du CIO, de prendre des positions claires.[36]

En conclusion, là où les chantiers principaux de ses prédecesseurs furent clairs -à savoir l'autonomie financière pour Samaranch, l'autonomie Juridique pour Rogge-, **la Présidence**

32. En 2022, il avait même déclaré :≪*Le CIO est une organisation sportive, il n'a pas de compétence politique. Il ne peut pas rétablir la paix dans le monde là où les gouvernements ou les religions n'y arrivent pas" (leFigaro, 2021).*

33. Notamment lors du refus de commémoration à Londres en 2012 de l'attentat palestinien des JO de Munich.

34. Que l'on pourrait traduire par "Les JO ne peuvent résoudre des problèmes que des générations de politiciens n'ont pas été en mesure de résoudre"

35. Il semble qu'il ait début son mandat avec la volonté que le CIO ait son mot à dire sur la marche du Monde. Et c'est aujourd'hui ce que l'on constate !

36. Ainsi, l'opinion réelle de Bach et de son administration sur la question du génocide Ouïghours par exemple, ne fait point de doute. Mais entre intimement pencher pour un parti, et condamner ouvertement le parti d'en face, quand celui-ci représente 1.5 Milliards de citoyens, un des deux plus grands Comité Olympique en termes de résultats sportifs, et possiblement la première puissance géopolitique mondiale, c'est une autre histoire.

Bach se caractérise par plus de nuance en général. Difficile à ce stade de trancher clairement, d'autant que celle-ci est loin d'être terminée, pour celui qui a été réélu pour un second mandat de quatre ans en 2021. **L'avenir permettra de conclure avec plus de précision** quant à l'ampleur de son oeuvre, néanmoins à la vue des éléments dont nous disposons aujourd'hui, il semble que le mandat de Bach se place dans le cadre d'avancées concernant **l'autonomie politique du CIO** (voir 8.3). En effet, tout en prenant appui sur les fondements économiques de l'Espagnol et sur la stabilité juridique retrouvée par le Belge, **Bach a pu au fil du temps replacer progressivement le CIO en tant qu'acteur relativement central du système géopolitique international.**

5.3 Recommendations anticipatives de réponses potentielles aux challenges stratégiques actuels et futurs

Nous avons analysé dans une perspective historique les grandes problématiques dont le CIO s'est saisi au fil des années. Ces différents défis relevés ont probablement prouvé la capacité d'adaptation du CIO à travers les époques et les crises. Mais ceux-ci ne sont certainement pas les derniers rencontrés par l'institution, et il ne fait aucun doute que bon nombre de questions devront trouver une réponse dans les prochaines années. Tentons ici d'**anticiper les différents challenges** qui pourraient se trouver sur la route du CIO dans un futur proche, et de **formuler quelques pistes** stratégiques **de réflexion**, voire d'amélioration pour l'avenir de l'Instance sportive suprême.[37]

Un premier challenge, tant actuel que futur comme abordé dans la dernière partie relative aux Présidences Bach, consiste pour le CIO **à trouver sa place dans un système géopolitique international complexe**. Doit il tenter de se limiter à sa position historique de neutralité à tout prix, quitte à endommager son Image de marque[38] par son inaction ? Ou doit-il au contraire prendre position lorsqu'éclatent conflits et affaires politiques internationales, quitte à mettre indirectement en balance une partie de son autonomie, qu'elle soit politique ou juridique ? Dans tous les cas, il semble **indispensable d'évoluer vers plus de cohérence** d'une façon ou d'une autre, car continuer à condamner l'invasion Russe en Ukraine tout faisant preuve d'un silence assourdissant pendant quasiment 2 décennies quant à la guerre au Darfour fait tâche, et impacte sa crédbilité internationale à coup sûr.

Il est évident que **cette question de l'apolitisme du sport est centrale** pour la stratégie du CIO, tant à court qu'à long terme. A notre humble avis, deux points sont à distinguer. D'abord, la neutralité politique comme crédo général par défaut. Celle-ci fut historiquement un pilier fondateur essentiel pour son développement, et lui a permis (et permet toujours)

37. Celles-ci étant d'ailleurs parfois applicables à d'autres Organisations Sportives (internationales).
38. Par des actions, prises de position ou l'absence de celles-ci créant un décalage avec l'Idéal Olympique et ses valeurs théoriques

de conserver une série de portes qui ne lui auraient pas été ouvertes en cas de prise de position tranchée. Cet apolitisme du sport a finalement été érigée en valeur fondamentale, comme bouclier, dans le but de préserver son autonomie (principalement politique). Je pense qu'**une telle position**, ou absence de prise de position comme option par défaut, **se justifie** donc **historiquement.**

Cependant, il est également valable à mes yeux de considérer qu'à l'heure d'une globalisation historiquement maximale, où les JO constituent l'évènement planétaire touchant probablement indirectement le plus d'êtres humains, cette neutralité doive être délimitée, et non défendue peu importe le coût qu'elle puisse représenter. Dans le cas précis de l'invasion russe en Ukraine, nous nous trouvons à mon sens **précisement dans une situation où le refuge derrière la neutralité politique passerait du stade du déni gênant** (mais parfois nécessaire) **à celui du refus coupable**. La décision historique du CIO d'intervenir directement en réaction à cette attaque, rompant de facto un paradigme aussi historique, se justifie donc à mes yeux. D'ailleurs, si intervenir de cette façon peut légitimement être considéré comme un précédent dangereux, ne pas le faire l'aurait probablement tout autant été. D'autant plus que ce conflit intervient au beau milieu de la trêve olympique, donnant au CIO une raison factuelle de prendre des mesures contraignantes[39].

En conclusion, s'il conviendrait à mes yeux de continuer à **observer un certain recul face à la marche du monde** et aux dangers qu'une rupture de la neutralité politique (synonyme ici de prise de position systématique) pourrait créer, il conviendrait néanmoins d'**élaborer une grille de critères objectivables *ad hoc* permettant de sortir de cette réserve** (à mes yeux nécessaire par défaut), et ce **lorsqu'un intérêt supérieur le justifie** (non seulement pour les Sociétés en général mais aussi de fait pour l'Institution elle-même). L'outrepassement de la Trêve Olympique, reconnue par les nations à travers l'ONU en 19993 (voir 4.2.1) peut à mes yeux constituer un premier jalon de ce nouveau paradigme à construire. Que le CIO suive cette direction ou pas, il semble en tout cas vital que ces questions soient asujetties à une intense réfléxion interne dans les années à venir.

Toujours au rayon **politique** (principalement), se pose la question de **l'avenir de la politique d'attribution des Jeux aux COJO et leurs Etats-hôtes** (voir 4.1.1). Le CIO semble avoir réorienté sa politique d'attribution des Jeux[40] afin de favoriser des candidatures disposant de solides infrastructures existantes pour un budget d'organisation maitrisé.[41] Cela, dans le but de lutter contre une certaine monopolisation, un accaparement de l'organisation des Jeux par les Etats en Développement et les régimes autoritaires. Et ce, en raison probablement du dépassement historique stratosphérique des coûts des Jeux par

39. Et ce, en plus d'offrir une porte de sortie aisée et bienvenue dans ce contexte flou de précédent historique.
40. Notamment traduite par la création de la "Commission des futurs hôtes", redonnant davantage de contrôle au CIO quant aux candidatures de potentiels pays hôtes.
41. Comme en attestent les choix de Paris pour 2024, Milan-Cortina en 2026, Los Angeles en 2028, et Brisbane en opposition au Qatar pour 2032.

rapport aux budgets prévisionnels, rendant les régimes démocratiques réticents à l'accueil des Jeux (voir 4.1.1).[42] Ces coûts stratosphériques, ainsi que l'impact environnemental des Jeux (voir *infra*) sont également souvent à la base de la mobilisation croissante de mouvements réfractaires à l'accueil des Jeux dans les pays développés, comme nous l'avons vu à Boston (voir 4.2.2).
Mais l'on peut alors s'interroger quant à la **préservation de l'universalisme des Jeux** dans un tel contexte. En effet, si l'on favorise constamment des Villes aux infrastructures existantes, on risque de se limiter à des territoires ayant déja accueilli les Jeux, et ainsi à aller à l'encontre de la visée universaliste à la base-même des Jeux. Au-delà des valeurs, il s'agit également d'un certain renoncement à une croissance générale du modèle des JO. Ainsi, nous retrouvons un dilemme entre deux options pour le Mouvement Olympique.

D'une part, **une approche** qu'on pourrait qualifier de **"raisonnable"** qui consisterait à batir un **modèle durable et plus sain financièrement** en choisissant des candidatures au profil durable et aux coûts maitrisés, pensant qu'il s'agit d'une condition importante pour préserver l'intégrité du Modèle Olympique.[43] Et ce, quitte rester dans un cercle plus restreint de candidats, et ainsi remettre en question (ou en tout cas à contrôler, voire conditionner) cette visée universaliste[44].[45]

D'autre part, une politique qui consisterait à **consolider la puissance et la grandeur du CIO** en poursuivant son expansionnisme tant politique qu'économique, par exemple en étendant son modèle davantage aux marchés Africains et Asiatiques en croissance (démographique et économique), sous prétexte d'Universalisme.[46] Rappelons ainsi que les BRICS à eux seuls constituaient en 2015 40% de la population mondiale, et 61% de sa croissance (RFI, 2015). La vitalité de leurs économies permet donc un potentiel important de ressources de partenariats[47]. Mais cette seconde approche impliquerait également l'acceptation de candidatures aux coûts démesurés et aux régimes parfois discutables. Il s'agit là encore d'un élément central à nos yeux pour l'avenir de l'autonomie du CIO, tant politiquement qu'économiquement.

A titre personnel, il me semble absolument indispensable de faire preuve de raison et de rationnalité dans le contexte auquel l'Institution fait face. Si renoncer par principe à ses fondamentaux comme l'Universalisme des Jeux ne semble par relever de la condition *sine qua non*[48], il semble par contre **grand temps d'écarter certaines candidatures** qui, bien

42. Et ce, notamment en raison du phénomène des éléphants blancs, mais pas seulement (voir 4.1.1).
43. Cette approche s'inscrit davantage dans la vision de Jacques Rogge, voir 5.2.3.
44. La possibilité de choisir un lieu fixe où se déroulerait chaque édition des Jeux comme lors des Jeux Antiques étant même évoquée dans certains réseaux sportifs (**source**).
45. Quitte aussi à progressivement se confronter à l'idée d'une stagnation éventuelle de la croissance des revenus du CIO, liés à une audience aujourd'hui plafonnée à 5M de téléspectateurs et à des revenus par partenaire autour de 100mUSD.
46. Se plaçant dans ce cas dans la continuité de la vision expansionniste des Présidences Samaranch, voir 5.2.2.
47. Notons qu'à ce jour, un seul partenaire membre du programme TOP est issu de ces régions, en la "personne" d'Alibaba (Marketing Olympique, 2012a).
48. En soi, les organiser dans de nouveaux endroits qui se justifient (comme une première sur le continent africain),

que prometteuses à très court terme en terme de puissance financière et de spectacle, **jettent un discrédit dangereux à terme quant à la crédibilité du CIO** et à la compatibilité des Organisations Sportives Internationales avec les défis sociaux et écologiques auxquels nos Sociétés font face. D'autant plus que je suis intimement persuadé qu'agir de la sorte renforcerait à terme énormément les fondamentaux de l'image de marque de l'Olympisme, et avec eux son influence politique, juridique et même financière, comme nous l'avons vu précédemment (voir 5.2.2 et l'oeuvre de Rogge). Sans que l'on puisse conclure avec certitude à ce stade, il semble qu'en priorisant l'Australie sur le Qatar pour l'attribution des JO 2032, ce soit là la voie que le CIO ait entrepris d'emprunter.

Cet **arbitrage entre éthique politique et financière d'un côté, et expansionnisme démographique et économique de l'autre** se retrouve également dans la politique marketing du CIO. Ainsi, vaut-il mieux renforcer et complexifier les critères d'accession aux partenariats avec le CIO (qu'ils soient télévisuels ou liés au sponsoring) pour préserver son Idéal, ses valeurs, ainsi son potentiel en tant que marque ? Le tout, en sachant alors qu'on s'expose au refus de partenariats particulièrement juteux. Ou *a contrario*, vaut-il mieux se saisir de ces opportunités toujours plus attrayantes, assurant au Mouvement Olympique des revenus historiquement élevés permettant de financer son modèle d'influence ? Quitte alors à mettre en balance certains éléments de son autonomie, comme nous l'avons dans le cadre du pouvoir d'influence de la chaîne américaine NBC par exemple (voir 4.4.2). A nouveau mon avis personnel pencherait pour l'option raisonnable se concentrant sur la **préservation et le renforcement de la marque Olympique**, quitte à faire une croix sur certains profits à court terme. Celle-ci s'étant révélée, au fil des décennies, comme une **clé de voûte stratégique de la prospérité et de l'autonomie du Mouvement Olympique.**

Un autre challenge qui se pose sur la route du CIO, comme sur celle de n'importe quel entreprise ou structure dans le monde en 2022, est celui de la **transition climatique** (voir 4.2.2). Néanmoins, en tant qu'acteur prônant particulièrement l'exemplarité à tous niveaux, le CIO se doit et se devra de garder la question de la préservation de l'environnement et des écosystèmes dans les décisions qu'il sera amené à prendre... et dans les évènements qu'il sera amené à organiser. Ainsi, d'un côté le CIO se montre relativement irréprochable dans ses décisions et actes directs, comme en attestent la construction de son nouveau siège administratif exemplaire à tous niveaux[49], le lancement d'une "forêt olympique" et l'atteinte de la neutralité carbone (par le biais de la compensation carbone) depuis 2020. D'un autre côté, **l'impact environnemental des JO**, (CIO af, 2020), et de l'organisation d'évènements sportifs de grande ampleur en général, **pose question.** Le CIO tente d'y apporter des réponses, notamment en exigeant la neutralité carbone pour les candidatures d'accueil des Jeux, et en exigeant même une contribution positive de ceux-ci pour le climat

lorsque des conditions préétablies sont respectées, peut avoir du sens

49. Et pour cause, puisque celui-ci a même reçu de nombreux prix architecturaux et environnementaux (CIO af, 2020).

à partir de 2030.[50](CIO ah, 2021)

A nouveau, et sans vouloir faire preuve d'une quelconque redondance, il me semble que poursuivre le renforcement des conditions de candidature, et se baser au maximum sur les infrastructures existantes constitue une bonne réponse stratégique de base. Accompagner les COJO davantage dans la gestion de leur impact carbone et des externalités de pollutions locales serait également bienvenu, quitte à participer au financement d'initiatives (idéalement locales, elles aussi)[51] visant à compenser les émissions et dégâts écologiques non évitables et inhérents à l'organisation d'évènements d'une telle ampleur.[52]

En terme d'autonomie **juridique et financière**, il sera également intéressant d'observer **l'évolution des relations entre le CIO et d'autres puissants membres du Système Olympique**. Notamment, comment parviendra-t-il à continuer à collaborer avec certaines Fédérations comme la FIFA (voir 4.3.3), et certains CNO comme l'USOC (voir 4.3.2), face à leurs vélléités de puissance, et leurs revendications croissantes ? Tantôt partenaires (dans les luttes d'influence contre les Etats ou les Fédérations, respectivement), tantôt concurrents (dans l'hégémonie qu'ils possèdent sur des acteurs sportifs tiers), cette question de l'équilibre des répartitions de pouvoir internes au Mouvement Olympique constitue un défi supplémentaire de tous les instants.

De ce point de vue, difficile d'apporter une recommendation personnelle. Il me **semble que l'approche actuelle du CIO**, consistant à maintenir un dialogue constant avec l'ensemble des acteurs du Mouvement, et à tenter de résoudre les revendications de ces derniers à mesure qu'elles se posent (comme dans le cas des faveurs accordées à l'USOC (voir 4.3.2)) p**uisse être considérée comme pertinente.** La question des ambitions de la FIFA mériterait sans doute à elle-seule que quelqu'un y consacre un rapport de ce type, et il ne m'appartient probablement pas ici de me risquer à des conseils élémentaires qui feraient injures à la complexité d'une telle relation, et aux enjeux que celle-ci soulève (voir 4.3.3). Il conviendrait néanmoins à mon sens de ne pas non démesurément gonfler cette menace relative aux luttes d'influence internes au Mouvement Olympique. Sans être spécialiste de la question, il semble qu'une telle complexité soit inhérente au statut même d'une *méta-organisation* (voir 4.1.1), et aux caractéristiques structurelles dont elle s'accompagne[53]. Celles-ci ont pour conséquence directe une recherche constante du consensus au sein des membres, selon des standards communs fixés sur une base relativement large et accomodante. Si l'absence

50. Ceci signifiant que les JO absorberaient de l'atmosphère plus d'émissions qu'ils n'en créeraient, toujorus pas le biais de compensation carbone).

51. La compensation carbone liée à la plantation de forêts au Tiers-Monde étant régulièrement sujette à polémique (Houssin, D ; 2018).

52. Par exemple, en cas de modernisation de batiments existants causant un certain envahissement de l'espace public, participer en parallèle à la construction de grands espaces-verts dans les centres des villes hôtes pourrait s'avérer judicieux, entre (quantités d')autres possibilités.

53. Notamment un degré hiérarchique faible et un degré d'autonomie entre ses membres relativement élevé, voir 4.1.1 (Ahrne, Brunsson ; 2005, Malcourant ; 2014)

de règles strictes permet de favoriser certains processus de décision et une diffusion plus efficace des pratiques au sein de la *méta-organisation* (Malcourant, 2014), elle rend aussi plus difficile la gestion des conflits entre ses membres (Gulati, Puranam, Tushman, 2012 ; Malcourant 2014) et se heurte potentiellement à davantage de luttes internes, particulièrement lorsque l'influence de certains membres devient disproportionnée par rapport aux autres (comme dans le cas de la FIFA donc). Mais leur histoire commune a toujours été marquée de conflits et de luttes de pouvoir, les périodes d'accalmies (comme au temps d'Havelange & Samaranch) faisant office d'exceptions historiques depuis la création de la Coupe du Monde de Football en 1930 (Carpentier, 2005).[54] Il semble d'ailleurs encore loin le temps où la FIFA sortirait grandie d'une sortie volontaire du Mouvement, et il semble en aller de même quant à la perspective d'un éventuel lancement de processus actif d'exclusion de la part du CIO. Tant qu'aucun des acteurs n'aura un intérêt stratégique marqué à mettre fin à cette relation, l'objet de leurs dissenssions semble irrémédiablement voué à porter sur des questions "mineures". Il serait donc, de mon point de vue, **erroné de croire que les tensions actuelles qui existent entre les deux organisations constituent une menace de premier plan pour l'autonomie du CIO** à terme, bien qu'il paraisse important d'en surveiller l'évolution.

Toujours au sein de l'écosystème olympique, il sera également intéressant d'observer **la relation qui unit le CIO au CIP**. En effet, alors que leur coopération s'est accrue ces dernières années[55], ceux-ci ne sont pas à l'abri de conflits internes. Par exemple, sans rentrer excessivement dans les détails, les règles liées aux droits de marketing du CIP ne sont toujours pas exactement similaires à celles du CIO (CIO ae, 2018). au-delà même de ces différences surmontables, préserver l'intégrité et l'autonomie d'action de chaque organisation tout en continuant à collaborer sur un nombre croissant de sujets pour dégager plus de bénéfices ensemble qu'individuellement, est un équilibre qui peut s'avérer difficile à conserver. C'est un défi de plus pour les deux instances et le Mouvement Olympique en général. A mon humble avis, cela relève cependant plus d'un beau défi à relever que d'une quelconque menace pour les deux Institutions, tout le monde semblant avoir à bénéficier d'une collaboration toujours plus accrue.

Un autre élément, découlant des deux points précédents relatifs à l'équilibre des pouvoirs du Mouvement Olympique, consiste à voir comment évoluera la relation de ce dernier avec les instances juridiques externes. Nous nous sommes ainsi intéressés à l'historique de la relation qui unit notamment l'Olympisme à la CJUE, et nous avons pu voir à quel point la **Transparence et l'Exemplarité du Mouvement semblaient essentiels à la préservation** -et pourquoi pas à moyen terme à l'accroissement- **de l'autonomie juridique sportive**, de la *Lex Sportiva*. Nous avons également vu que l'avenir du Mouvement ne pourrait s'envi-

54. Des suites de visions antagoniques relatives à la professionalisation du sport (Carpentier, 2005).
55. Notamment par l'harmonisation des Sponsors TOP et leur protection commune contre le phénomène *d'ambush marketing* (voir 4.5.2).

sager sereinement que par la prolongation de la bonne collaboration du CIO avec d'autres partenaires publics internationaux comme l'ONU, qui a été à la base de son retour en grâce au début des années 2000 (voir 4.1.2 et 4.2.1). **Poursuivre le multilatéralisme** dont l'Institution fait preuve depuis quatre décennies maintenant semble donc également **essentiel pour sa prospérité**.

D'un point de vue personnel, j'irais même plus loin que ce qui a été développé (notamment) au point 4.2.3. S'il semble en effet aujourd'hui acquis que le Mouvement jouisse d'une certaine "specificité sportive"[56] au sein des ordres juridiques existants, notamment grâce au Tribunal d'arbitrage du Sport (voir 4.3.1), le CIO ferait bien de ne pas rester passif face à la réaction actuelle somme toute modérée des Etats dans leur politique sportive internationale. Des voix s'élèvent **réclamant l'avènement d'une sorte d'"Organisation Mondiale du Sport"** (Lévy, 2019), et ce alors même que -de par le multilatéralisme et la politique ambitieuse de Jacques Rogge (voir 5.2.3)- le CIO avait obtenu de la part de l'ONU ce qui s'apparente à une sorte de "mandat", comme gestionnaire des intérêts du Sport. Ceci, sous Ban Ki-Moon, mettant fin de fait à l'existence du "Bureau pour le sport au service du développement et de la paix", créé sous le mandat de Koffi Annan justement dans un but d'encadrement de ces questions montantes (Chappelet, J-L, 2019). **Le CIO**, qui avait donc réussi à se poser en organisme international leader des questions sportives, **ne peut** à mon sens **se permettre de laisser, par son inactivité, d'autres acteurs s'emparer de cette question.** Or, **le besoin d'une gouvernance internationale du sport existe**, probablement à travers la rédaction de nouveaux standards et régulations se reposant sur le droit international, qu'il s'agisse de dopage, de corruption, de concurrence ou d'intégrité sportive plus généralement. Il me parait clair qu'à moyen terme, une organisation prendra *de facto* ces questions à bras le corps, et le CIO serait bien inspiré de ne pas laisser ce leadership être accaparé par la CJUE, l'ONU ou la Suisse[57] s'il veut continuer à s'affirmer comme l'Organisation Sportive Suprême et renforcer son autonomie (principalement juridique).

Enfin, il s'agirait également pour l'Institution de ne **pas manquer les différents tournants liés à la pratique des sports eux-mêmes**. En effet, chaque jour ou presque **de nouveaux sports émergent**, les règles de certains sports existants évoluent, et continuer à administrer le sport mondial dans un contexte d'innovation et de changements perpétuelsn'est pas une mince affaire. Particulièrement, mentionnons le **phénomène du dopage**, dont le CIO se charge à travers l'AMA notamment, et celui de ***"l'E-Sport"***[58], dont il se charge par exemple à travers les Olympics Virtual Series (Zintz, 2021). En effet, ces deux concepts à la valeur économique gigantesque (10 MUSD et plus d'1MUSD respec-

56. Qu'on pourrait simplifier comme un certain régime de tolérance, et qui fut reconnue dans le second paragraphe de l'article 165 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), à savoir : "L'Union contribue à la promotion des enjeux européens du sport, tout en tenant compte de ses spécificités, de ses structures fondées sur le volontariat ainsi que de sa fonction sociale et éducative."

57. Pays dont le droit associatif régit près de 3/4 des fédérations sportives internationales (Chappelet, J-L ; 2019).

58. "E-Sport" ou "Sport éléctronique" selon la définition du Larousse (Larousse b, 2022).

tivement) représentent bien la complexité de gestion de la pratique sportive, tant amateure que Professionnelle (LeMonde, 2019 ; Forbes, 2019). Et représentent un fameux défi que le CIO se devra de relever, s'il souhaite maintenir son hégémonie quant à l'administration du sport mondial dans son ensemble (Lasalle, 2015).

Nous nous permettrons d'ailleurs ici de formuler une ultime recommendation stratégique au CIO. Il semble que l'Institution ait tout à gagner à **favoriser l'émergence d'une Agence Antidopage au plus grand rayon d'action** (voir 4.4.1). Ou en tout cas, à participer à la création d'une organisation plus puissante dotée de moyens contraignants, que celà soit sous l'égide d'une structure existante tombant sous son influence (comme l'AMA ou le TAS)[59], ou à travers la création d'une nouvelle structure. D'abord, car les menaces montantes ne se limitent pas à la pratique du dopage. Le trucage des compétitions, la violence croissante ou l'incursion constante de la criminalité de manière générale sont des problématiques majeures (Sempé, Bodin 2011) auxquelles il conviendrait de chercher une solution holistique et coordonnée. Si le CIO ne s'en charge pas, il est probable que les Etats s'en chargeront, et -comme expliqué au point précédent- le CIO aura alors manqué une fois de plus l'occasion de montrer son leadership, et sa crédibilité en tant que **potentiel "gouvernement du sport mondial".**

5.4 Conclusion quant à la stratégie du CIO

En conclusion, nous avons commencé par effectuer une recherche théorique de la littérature existante, afin d'obtenir des critères d'analyses pertinents d'étude d'autonomie d'une institution sportive. Nous avons conclu que l'autonomie d'une Organisation Sportive Internationale comme le CIO pourvait être définie comme **sa capacité à la prise de décisions visant son seul intérêt**, sans interférence d'acteurs externes qui feraient valoir leurs intérêts propres. Plus particulièrement, afin d'envisager la seconde partie du rapport, nous avons décidé de nous concentrer sur trois éléments qui semblent indispensablement à cette autonomie telle que définie *supra* : **l'autonomie juridique, l'autonomie politique, et l'autonomie financière** (voir 8.5).

Dans un second temps, nous avons appliqué ces trois composantes de l'autonomie identifiées au cas du Comité International Olympique, en passant en revue la liste exhaustive des partenaires du CIO (voir 4.1). Pour chacun de ces partenaires, qu'ils soient de type publics (étatiques ou non) ou privés (commerciaux ou non), nous avons dressé une conclusion des liens qui prédominaient, et du **niveau d'autonomie dont le CIO jouissait** au sein de la relation (voir 8.4).

Par ailleurs, dans une troisème partie nous avons également analysé les décisions et **orientations stratégiques prises par le CIO au fil du temps en fonction de l'autonomie**

59. Cette option semblant la plus pertinente à travers le critère du rapport coûts/efficacité (Sempé, Bodin 2011)

dont il jouissait dans chacun des trois critères obtenus dans la partie 1, avec les **différents partenaires** analysés dans la partie 2. Nous avons vu quelles tendances ont occupé le CIO depuis sa création puis au cours du 20 ième Siècle, avant d'analyser trois cycles bien distincts à travers des Présidences de Juan Antonio Samaranch (1980-2001), Jacques Rogge (2001-2013) et Thomas Bach (2013 à aujourd'hui) (voir 8.1 et 8.2). Nous avons notamment conclu que l'autonomie financière dont bénéficie le CIO aujourd'hui doit beaucoup au premier cité, que le second a oeuvré pendant ses 12 ans de mandat a rétablir la crédibilité et ainsi l'autonomie juridique de l'institution, et que le troisième pilote l'institution à un tournant de la position qu'occupe l'Instance Sportive Suprême au sein du système géopolitique mondial (voir 8.3). Aujourd'hui, nous qualifierions l'autonomie financière du CIO comme quasiment "absolue", son autonomie politique comme "forte", et son autonomie juridique comme "moyenne à forte". Comme vous pouvez le voir sur le tableau et sur le graphe en annexe (8.1 et 8.2), **le CIO n'a probablement jamais**, au cours de son histoire (à notre humble avis), **connu une autonomie au sens large** (trois critères confondus) **aussi aboutie que celle dont il jouit aujourd'hui**. A sa charge de poursuivre sur cette lancée à l'avenir.

Justement, nous avons terminé par passer en revue différentes hypothèses en ce qui concerne les **défis qui se dresseront sur la route du CIO vers la prospérité**, avec notamment des questions de multilatéralisme politique, d'arbitrage entre l'éthique à la base du Mouvement et le réel business que constitue aujourd'hui le CIO (ainsi que les dysfonctionnements et externalités négatives amenées par la génération de tels revenus), ou encore l'importance de la conservation de cohésion entre différents acteurs au sein même du Mouvement Olympique. Nous nous sommes également permis de formuler quelques recommendations quant aux initiatives et directions vers lesquelles le CIO serait -à notre sens- bien avisé de se tourner dans le futur en vue de renforcer son autonomie au sens large, comme **l'investissement constant dans la marque Olympique** (par le recentrage autour de ses fondamentaux) ou encore la **prise d'initiative** en vue d'unifier son écosystème vers la **création d'organismes internationaux plus puissants**.

Chapitre 6

Limites et opportunités du mémoire

Malheureusement, je suis également conscient de **certaines faiblesses** de ce rapport.

Tout d'abord, je regrette **l'absence d'interviews qualitatives** de hauts-responsables du CIO ou de Professeurs spécialisés dans l'autonomie des organisations Sportives[1]. Certaines tentatives de prise de contact ont bien été envisagées, mais le report des Jeux de Tokyo en 2021, l'enchainement avec la tenue des Jeux d'Hiver début 2022, la chronologie de mon échange académique au Chili et la complexité d'accéder à ces personnalités n'ont pas rendu possible leurs témoignagnes directs dans cet ouvrage.

Ensuite, **la portée quantitative de ce mémoire est également limitée**. Je constate ici toute la difficulté de faire entrer du quantitatif dans une étude de l'autonomie d'une organisation. Bien sûr, différents ordres de grandeur financiers permettent de se faire une idée de l'autonomie économique du CIO, mais le reste du contenu du rapport est plus difficile à objectiver en termes numériques, et c'est une contrainte avec laquelle j'ai dû compter.

D'autre part, **plusieurs élements importants** impactant l'analyse de l'autonomie actuelle du CIO **se sont déroulés entre le commencement de la rédaction de ce mémoire** (fin 2021) **et sa remise finale** (Aout 2022), demandant une certaine adaptation au cours de la rédaction. Notamment, mentionnons tous les éléments géopolitiques relatifs à l'édition des Jeux d'Hiver 2022 à Pékin (Ouïghours, Peng Shuai,..) ou les réflexions politiques à propros de l'invasion Russe en Ukraine. Mentionnons également le report des Jeux de Tokyo d'un an, qui ont postposé les rapports financiers du CIO à Mai 2022 et qui m'ont quelque peu forcé à travailler sur la XXXIème Olympiade (voir 1.3) en lieu et place de la XXXII ème, plus récente.

Par ailleurs, face à un sujet aussi large, je n'ai **pas pu inclure l'axe de "l'autonomie fonctionnelle" du CIO aux trois autres thématiques** (voir 3.2). Celle-ci consiste notamment à expliquer comment l'autonomie des organisations sportives s'étend aux différents domaines liés au fonctionnement du Mouvement Sportif International, par exemple la création

1. En dehors des Professeurs Zintz et Malcourant, mes deux promoteurs de Mémoire

et la modification des règles du jeu, des règles des championnants, ou des règles en matière de gouvernance. Ces thématiques ne sont évidemment pas dénuées d'intérêt, mais les inclure aurait eu pour contrepartie de limiter l'analyse des trois autres dimensions d'autonomie. J'ai fait **le choix conscient de prioriser ces dernières**. Si vous souhaitez en savoir davantage sur ce concept, je vous recommande notamment les travaux de Francisco Javier Cabrera Blázquez, Maja Cappello, Gilles Fontaine et Sophie Valais qui creusent plus loin ce domaine passionnant, notamment dans leur ouvrage "L'autonomie du sport européen", publié en 2016, et préfacé par Jean-Loup Chappelet.

Enfin, j'ai également fait le choix de me **limiter dans la profondeur de l'analyse du marketing Olympique** qui constitue à lui seul un sujet qui pourrait faire l'objet d'un mémoire très complet. Si vous souhaitez en découvrir plus à ce sujet, je vous recommande l'ouvrage "Le marketing Olympique" d'Alain Ferrand, Jean-Loup Chappelet, et Benoît Séguin, sorti en 2012, que j'ai moi-même utilisé dans le cadre de la rédaction de ce mémoire.

Je pense que ces éléments constituent **autant d'ouvertures et d'opportunités de recherche** pour de futurs ouvrages en matière de gestion du sport.

Chapitre 7

Bibliographie

[10pt]

7.1 Auteurs

Ahrne, Brunsson. (2005) *Organizations and meta-organizations*. En ligne, via ce lien, consulté le 18 Mai 2022.

Amado, G. (2017) Le dopage sportif : à l'horizon du monde du travail ? Se doper pour travailler. En ligne, via ce lien, consulté le 22 Mai 2022.

Amson, C. (2017) . Vuibert. En ligne, via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

Azoult, L. (2008).*L'autonomie, conceptions et pratiques*. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 10 Janvier 2022.

Chappelet, Donzel, Latty, Poracchia Robert-Cuendet. (2019) *L'autonomie des Organisations Sportives*. En ligne.via ce lien, consulté pour la première fois le 22 Avril 2022.

Beguin, J. (1985) , Le développement de la lex mercatoria menace-t-il l'ordre juridique international ? , McGill Law Jl., vol. 30.

Bernasconi, G. (2010). De l'universalisme au transnational : le Comité international Olympique, acteur atypique des relations internationales. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 25 Mars 2022.

Bodin D., Sempé G.(2011) Ethique et sport en Europe. Collection Politiques et pratiques sportives. Editions du Conseil de l'Europe. En ligne,via ce lien , consulté pour la première fois le 4 Mai 2022.

Blackshaw, R.C.R. Siekmann et J.W. Soek. (2016) The Court of Arbitration for Sport 1984-2004. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 30 Avril 2022.

Brohm, J-F. (2009) L'olympisme ou la continuité d'une idéologie totalitaire, Outre-Terre. En ligne,via ce lien , consulté pour la première fois le 29 Avril 2022.

Burns, T.(2016) "European Sports Federations : A Critical Review of the Options for Incorporation", Entertainment and Sports Law Journal 2(2), p.1. En ligne.via ce lien, consulté pour la première fois le le 12 Mars 2022.

Butler, N. (2016) Kuwait body lodges $1 billion lawsuit against IOC. En ligne, via ce lien, consulté le 22 Mai 2022.

Cabrera Blazquer F-J, Cappello M., Fontaine J., Valais S. (2016) Chappelet, J-L.(2010) En ligne, En ligne.via ce lien, consulté pour la première fois le 15 Janvier 2022.

Carpentier. (2005). Le conflit entre le CIO et la FIFA dans l'entre-deux guerres. Les JO contre la Coupe du Monde de Football. En ligne,via ce lien, consulté le 4 Aout 2022. Chappelet, J-L ; Ferrand, A : Séguin,

B. (2012) Le marketing Olympique. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 12 Janvier 2022.

Chappelet, J-L. (2022) Les parties prenantes de la gouvernance du système Olympique. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 4 Mai 2022.

Chappelet, J-L. (2019) La régulation globale du sport international : les organisations sportives sont-elles un sujet de diplomatie ? En ligne,via ce lien, consulté le 4 Aout 2022.

Clastres, P. (2004) Le Comité international Olympique : allié ou rival de l'ONU ? En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 24 Mars 2022.

Defrance, J. (2000) La politique de l'apolitisme. Sur l'autonomisation du champ sportif. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 30 Mai 2022.

Dempsey, C ; Zimbalist, A. (2017) No Boston Olympics. SPort and Recreation. En ligne,via ce lien, consulté pour la première fois le 15 Avril 2022.

Dermit-Richard, N. (2007) Régulation financière et sport professionnel : les conditions de l'indépendance du régulateur. En ligne, via ce lien, consulté le 30 Mai 2022.

Desmelay J, Trabal P. (2007) De quelques contraintes du processus d'harmonisation des politiques antidopage. En ligne,via ce lien, consulté pour la première fois le 16 Avril 2022

Dethoor, A. ; Hainselin, M. ; Duclos, H. (2021) Vers une approche multidimensionnelle de l'autonomie. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 16 Janvier 2022.

Flyvbjerg, B ; Budzier, A ; Stewart, A. (2016) The Oxford Olympics Study 2016 : Cost and Cost Overrun at the Games. SSRN Electronic Journal. En ligne,via ce lien, consulté pour la première fois le 13 Mars 2022.

De Geouffre, G ; Foyer, J ; Holleaux, D. (1987) Droit international privé. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 16 Avril 2022.

Garcia, B. ; Weatherhill, S. (2012). Engaging with the EU in order to minimize its impact : sport and the negotiation of the Treaty of Lisbon. En ligne,via ce lien, consulté pour la première fois le 16 Avril 2022

Gillon, P. (2011) Une Lecture Géopolitique du Système Olympique ,Annales de Géographie. DOI 10.3917/ag.680.0425, consulté pour la première fois le 22 Avril 2022.

Gulati, Puranam, Tushman. (2012) Meta-organization design : rethinking design in interorganizational and community contexts. Strategic Management Journal. En ligne, via ce lien, consulté le 4 Aout 2022.

Houssin, D. (2018) Maximiser l'efficacité des puits carbones : les différentes options. En ligne, , consulté pour la première fois le 3 Aout 2022.

Karaquillo, J. P. (2019) Le droit du sport. 4e éd. Dalloz.

Latty, F. (2007). La Lex sportiva . En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 22 Janvier 2022.

Lasalle, F. (2015). Management des organisations sportives. En ligne, via ce lien, consulté le 31 Mai 2022.

Lenskyj, J.H. (2008) Olympic Industry Resistance. Suny Press. En ligne,via ce lien ,consulté pour la première fois le 16 Avril 2022.

Levy, J. (2019) Que peut faire un État au sein des organisations sportives internationales ? En ligne, via ce lien, consulté le 4 Aout 2022.

Malcourant, E. (2014) La diffusion de nouvelles pratiques au sein d'une méta-organisation internationale : le cas de l'agence Mondiale Anti-Dopage. En ligne, , consulté le 4 Aout 2022.

Monnin, E ; Monnin, C. (2008) Le boycott politique des Jeux Olympiques de Montréal. Relations Internationales. En ligne, via ce lien, consulté le 22 Mai 2022.

Peacock S.(2008) Over 100 years of charting the globe's territorial disputes with the olympic formula. Géographie sportive. En ligne, via ce lien, Consulté pour la première fois le 10 Avril 2022.

Richelieu. (2013) Le Marketing du Sport. HEC Montréal. En ligne, via ce lien, consulté le 23 Mai 2022.

Rideau, J. (1988) Règles sporitves et droit communautaire". Ed. Collomb. Sport, droit et relations internationales, Paris Economica.

Romano, S. (1975) L'ordre juridique. En ligne, via ce lien, consulté le 7 Mai 2022.

Seguin, B ; O'Reilly N.J. (2008) The Olympic brand, ambush marketing and clutter. En ligne,via ce lien, consulté pour la première fois le 26 Janvier 2022.

Tonnerre, Q. ; Sport Citoyenneté. (2020) La Suisse et le CIO : des relations bilatérales complexes. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 16 Mars 2022.

Van Luijck,N. (2018) The International Olympic Committee : A United Nations Permanent Observer of post-politics ?. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 24 Mars 2022.

Warchol, N. (2012) Autonomie. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 16 Janvier 2022.

Zintz, T. (2021) Entretien via téléconférence dans le cadre de la rédaction de ce mémoire. Entretien tenu en Mai 2021.

7.2 Documents officiels d'organisations

AMA. (2022) Qui nous sommes. En ligne, via ce lien, consulté le 16 Avril 2022.

Ama b. (2022) Financement privé. En ligne, via ce lien, consulté le 16 Avril 2022.

AMA c. (2016) Déclaration de L'AMA : L'Enquête indépendante confirme l'intervention de l'état russe dans les procédures de contrôle du dopage. En ligne,via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

CIP. (2022) Paralympics History. En ligne, via ce lien , consulté pour la première fois le 4 Mai 2022.

CIP. b (2012) London 2012 paralympics proves worldwide tv ratings winner. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 4 Mai 2022.

CIO a. (2022) Histoire du CIO. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 5 Novembre 2021.

CIO b. (2022) Mission du CIO. En ligne,via ce lien, consulté le 15 Décembre 2021.

CIO c. (2022) Valeurs Olympiques. En ligne, via ce lien, consulté le 15 Décembre 2021.

CIO d. (2022) Anneaux Olympiques. En ligne,via ce lien, consulté le 15 Décembre 2021.

CIO e. (2022) Devise Olympique. En ligne,via ce lien, consulté le 15 Décembre 2021.

CIO f. (2022) Mouvement Olympique. En ligne,via ce lien, consulté le 10 Janvier 2022.

CIO g. (2022) Commissions du CIO. En ligne,via ce lien, consulté le 15 Janvier 2022.

CIO h. (2022) Administration du CIO. En ligne,via ce lien, consulté le 15 Janvier 2022.

CIO i. (2022) Financement. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 18 Janvier 2022.

CIO j. (2022) Election de la ville hôte 2026. En ligne, via ce lien, consulté le 15 mars 2022.

CIO k. (2019) La procédure d'éelection pour les prochains jeux Olympiques sera plus souple. En ligne, via ce lien, consulté le 15 Mars 2022.

CIO l. (2009) Procédure d'acceptation des candidatures pour les XXIIIes Jeux Olympiques d'hiver 2018. En ligne, via ce lien, consulté le 16 Mars 2022.

CIO m (2017) Cooperation with the UN. En ligne, via ce lien , consulté le 29 Mars 2022.

CIO n, (2017) Le président du CIO présent à une réunion du conseil de l'Union Européenne sur le Sport au 21 ème siècle. En ligne, via ce lien, consulté le 28 Avril 2022.

CIO o. (2022) Qu'est ce que la trêve Olympique ? En ligne,via ce lien, consulté le 18 Avril 2022.

CIO p. (2020) Charte Olympique. En ligne,via ce lien, consulté le 28 Avril 2022.

CIO q. (2018) La commission exécutive du CIO fera appel contre des décisions du TAS. En ligne.via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

CIO r. (2022) Lutte contre le dopage. En ligne.via ce lien, consulté le 18 Avril 2022.

CIO s. (2022) La Solidarité Olympique accroît de USD 25,3 millions son soutien aux Comités Nationaux Olympiques en vue de leur préparation et participation à Tokyo 2020. En ligne, via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

CIO t (2022). Les Fédérations Internationales. En ligne,via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

CIO u (2022). Deloitte. En ligne,via ce lien, consulté le 2 Mai.

CIO v (2022). Coca-Cola. En ligne,via ce lien, consulté le 2 Mai 2022.

CIO w (2022). Atos. En ligne, via ce lien, consulté le 2 MAi 2022.

CIO x (2021) 100 choses à savoir sur les Jeux Paralympiques. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 4 Mai 2022.

CIO y. (2022) La retransmission des JO. En ligne,via ce lien, consulté pour la première fois le 15 Janvier 2022.

CIO z. (2022) What is the Olympic Channel about ? En ligne,via ce lien, consulté pour la première fois le 4 Mai 2022.

CIO ab (2022). Membres. En ligne, https ://olympics.com/cio/membres, consulté le 11 Mai 2022

CIO ac (2022). Hommage à l'héritage de Juan Antonio Samaranch. En ligne,via ce lien, consulté le 11 Mai 2022.

CIO ad. (2022) Comte Jacques Rogge. En ligne, via ce lien, consulté le 13 Mai 2022.

CIO ae. (2018). IOC and IPC to partner until 2032. En ligne, via ce lien, consulté le 18 Mai 2022.

CIO af. (2020). Le CIO reçoit le prix du leadership en matière de construction écologique. En ligne, via ce lien, consulté le 18 Mai 2022.

CIO ag. (2022) Faster, Higher, Stronger-Together : the IOC publishes 2021 Annual Report and Financial Statements. En ligne, via ce lien, consulté le 30 Mai 2022.

CIO ah. (2021) Le rapport du CIO sur la durabilité met l'accent sur les réalisations du Mouvement olympique dans ce domaine pour la période 2017-2020. En ligne, via ce lien, consulté le 6 Aout 2022.

CJUE. (2022) L'Institution. En ligne,via ce lien, consulté le 15 Avril 2022

CNOSF. (2022) L'application de la règle 40 de la charte olympique pour la délégation olympique francaise. En ligne, via ce lien, consulté le 22 Mai 2022.

CNOSF (2022) Le premier grand évènement retransmis à la télévision. En ligne, via ce lien, consulté le 11 Mai 2022

COCA-COLA (2020). Sponsoring. En ligne,via ce lien , consulté le 2 Mai 2022.

EOC (2021) In memory of Jacques Rogge. En ligne,via ce lien, consulté le 16 Avril 2022.

Europa (2021) Rapport sur la politique des sports de l'Union Européenne. En ligne,via ce lien, consulté le 28 Avril 2022

Europa b. (2000) Point 7-Annexe IV de EC 2000. En ligne, via ce lien , consulté le 28 Avril 2022.

FIFA. (2022) Budget 2022. En ligne, via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

LausanneCapitaleOlympique. (2022) Découvrir le Musée Olympique En ligne, via ce lien, consulté le 10 Mai 2022.

Musée Olympique. (non-daté) Les Jeux Olympiques de L'Antiquité. En ligne, via ce lien, consulté le 10 Janvier 2022.

ONU. (2022) La déclaration universelle des droits de l'Homme. En ligne, via ce lien, consulté le 22 Mai 2022.

ONU b. (2012) L'ONU Femmes signe un accord de partenariat avec le CIO. En ligne, via ce lien, consulté le 13 Mai 2022.

Paris 2024. (2022) LES JEUX FINANCENT LES JEUX. En ligne,via ce lien, consulté le 15 Mars 2022.

Paris 2024 b. (2022) Opportunités Economiques. En ligne,via ce lien, consulté le 24 Avril 2022.

Paris 2024 c. (2022) Tony Estanguet. En ligne, via ce lien, consulté le 11 Mai 2022.

TAS (2022) Historique du TAS- Tribunal Arbitral du Sport. En ligne, via ce lien, consulté le 29 Avril 2022.

TeamUSA. (2022) Sponsors. En ligne, via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

7.3 Articles de presse et ressources internet

AcadémieFrancaise. (2022) Définition de l'Autonomie. En ligne, via ce lien, consulté le 12 Janvier 2022.

AnalyticsPartener(2016) The Olympic Sponsorship : is it worth it ? En ligne, via ce lien, le 18 Mars 2022.

Apnews. (2014) Sports spotlight back on Sochi amid Crimea crisis. En ligne,via ce lien, consulté le 26 Mars 2022.

AS. (2014) La historia de Joao Havelange, de visionario a corrupto. En ligne, via ce lien, consulté le 11 Mai 2022.

BBC. (2022) Peng Shuai : How China censored a tennis star. En ligne, via ce lien, consulté le 18 Mars 2022.

BNBranding. (non-daté) What marketers can learn from the Olympics — Branding and the Olympic Rings.En ligne,via ce lien, consulté le 8 Mars 2022.

Confidencial(El). (2014) En ligne, via ce lien, consulté le 11 Mai 2022.

la Croix. (2019) Le CIO inaugure un nouveau siège pour son 125e anniversaire. En ligne,via ce lien, consulté le 23 Mars 2022.

LeDevoir. (2021). JO : le CIO ne veut pas intervenir sur la question des droits humaines en Chine. En ligne,via ce lien, consulté le 9 Mars 2022.

LeDevoir b. (2019) En ligne,via ce lien, consulté le 18 Avril 2022.

Les Echos (2015) Comment le comité international Olympique a entrepris de se réformer. En ligne, Via ce lien, consulté le 14 Mai 2022.

L'Echo. (2021) Le CIO, cette petite ASBL aux 5 milliards de dollars de revenus. En ligne,via ce lien, consulté le 15 Janvier 2022.

L'Echo b. (2021) Jacques Rogge, dernier belge au sommet de l'Olympe. En ligne, via ce lien, consulté le 13 Mai 2022.

L'Equipe. (2021). Avec une coupe du monde tous les deux ans, la FIFA doublerait-elle ses revenus ? En ligne, via ce lien, consulté le 22 Mai 2022.

Eurosport. (2016) L'AMA décue de la décision du cio et inquiète pour les lanceurs d'alerte. En ligne, via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

LeFigaro. (2016) La trêve Olympique, un symbole de paix fragile. En ligne,via ce lien, consulté le 23 Mars 2022.

LeFigaro b. (2021) Jacques Rogge, le Président de devoir qui a redoré les anneaux du CIO. En ligne, via ce lien, consulté le 13 Mai 2022.

Forbes. (2019)Global Esports Revenue Reaches More Than $1 Billion As Audience Figures Exceed 433 Million. En ligne, via ce lien, consulté le 18 Mai 2022.

France24. (2022) La Chinoise Peng Shuai répète n'avoir "jamais disparu" et nie toute "agression sexuelle. En ligne,via ce lien, consulté le 18 Mars 2022. Le 19 Mars 2022.

FranceTV. (2022). Exclusion de la Russie aux Jeux paralympiques : c'est "un revers monumental pour Poutine", affirme Pascal Boniface. En ligne, via ce lien, consulté le 2 Aout 2022.

FranceTV b. (2022) Le CIO va tripler son aide financière aux sportifs ukrainiens. En ligne, via ce lien, consulté le 2 Aout 2022.

LeMonde. (2017) Les Jeux Olympiques, un budget difficile à maîtriser. En ligne,via ce lien, consulté le 6 Mars 2022.

L'Express. (2015). JO : la redistribution de l'argent des Jeux, une âpre bataille. En ligne,via ce lien, consulté le 23 Janvier 2022.
Express b. (2013) En ligne, via ce lien, consulté le 14 Mai 2022.

France TV. (2016) JO 2016 : pourquoi les horaires des épreuves nous sont-ils aussi défavorables ? En ligne,via ce lien, consulté le 19 Janvier 2021.

France TV b. (2021) Une médaille d'or à 13 ans, le Kosovo plus fort que la france (...) Les quatre choses à retenir de la journée de lundi. En ligne, via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

France Inter a. (2021) La devise des Jeux Olympiques, centenaire, ne serait plus adaptée à l'époque selon le CIO qui veut lui ajouter le mot "ensemble". Un paradoxe et un retournement de l'histoire. En ligne,via ce lien, consulté le 19 Décembre 2021

France Inter b. (2021) Arrêt Bosman, la Révolution Foot. En ligne,via ce lien, consulté le 15 Avril 2022.

Guardian. (2000) Faster, Higher, Greener. En ligne,via ce lien, consulté le 29 Avril 2022.

Guardian b. (2016) Wada pushes for power to suspend non-compliant countries . En ligne,via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

InsideTheGames. (2014) Sport has to "partner up with politicians running this world", claims Bach. En ligne, via ce lien, consulté le 14 Mai 2022.

ISPO (2021) Sponsors of the Olympic Games : These are the Olympic funders. En ligne,via ce lien, consulté le 4 Janvier 2022.

Ius Uio (2022) TAS : Code de l'Arbitrage en matière de sport. En ligne, via ce lien, consulté le 29 Avril 2022.

LePetitJuriste. (2016) Quel rôle pour le Tribunal arbitral du Sport (TAS). En ligne,via ce lien, consulté le 30 Avril 2022.

Larousse. (2022). Définition de l'autonomie. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 15 Décembre 2022.

Larousse b. (2022) Définition de l'E-sport. En ligne, via ce lien, consulté le 20 Mai 2022.

Larousse c. (2022) Définition de l'Influence. En ligne, via ce lien, consulté le 31 Mai 2022.

Libération. (1998) Marc Hodler, membre du CIO, révèle des pratiques de corruption. En ligne,via ce lien , consulté le 24 Mars 2022

Libération b. (2021) Achat de votets, 30 ans de prison pour le président du comité d'organisation des Jeux de Rio. En ligne,via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

Libération c. (2001) En ligne, via ce lien, consulté le 8 Mai 2022.

LeMonde (2021) Les cas de dopage en hausse de 13% dans le monde. En ligne, via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

LeMonde b (2019) Le « soft power », une force d'attraction qui se conjugue avec la séduction. En ligne,via ce lien, consulté pour la première fois le 5 Mai 2022.

LeMonde c. (2022) Le CIO recommande un bannissement des russes du sport mondial. En ligne, via ce lien, consulté pour la première fois le 8 Mai 2022.

LeMonde d. (2005) Le CIO à l'épreuve de la corruption. En ligne, via ce lien, consulté le 14 Mai 2022.

NouvellesMontreal. (2022). Jeux Olympiques : toujours pertinents, mais un modèle à revoir. En ligne, via ce lien, consulté le 14 Mars 2022.

LeParisien. (2016). Rio 2016 : quand la chaîne américaine NBC dicte les horaires des finales. En ligne,via ce lien, consulté le 22 Janvier 2022.

Le Parisien b. (2021) Disparition de Peng Shuai : le président du CIO a parlé par vidéo avec la joueuse de tennis chinoise. En ligne,via ce lien, consulté le 17 Mars 2022.

Le Point (2016) Pourquoi les JO et le football ne s'aiment-ils pas. En ligne,via ce lien, consulté le 1 er Mai 2022.

Radio-Canada. (2021). Le sport, un enjeu géopolitique et diplomatique : le cas de la Principauté de Monaco. En ligne,via ce lien , consulté le 23 Mars 2022.

RattrapageActu. (2016) Le dopage continue de battre des records. En ligne, via ce lien, consulté le 7 Mai 2022.

Reuters. (2022) IOC condemns 'breach of Olympic Truce' after Russia invades Ukraine. En ligne,via ce lien , consulté le 24 Mars 2022.

Reuters b. (2007) En ligne, via ce lien, consulté le 8 Mai 2022.

Reuteurs c. (2021) Olympics cannot solve problems politicans have not figured out. En ligne, https ://www.reuters.com/lif cannot-solve-problems-politicians-have-not-figured-out-bach-2021-12-07/, consulté le 14 Mai 2022.

RFI. (2021) Pourquoi Taïwan est appelé taipei chinois durant les JO. En ligne, via ce lien, consulté le 11 Mai 2021.

RSF. (2008) Reporters sans frontières manifeste à Olympie au départ du relais de la flamme des JO de Pékin. En ligne,via ce lien , consulté le 29 Avril 2022.

RTL. (2022). Paris 2024 : faudra-t-il un impôt pour financer les Jeux Olympiques ?. En ligne, https ://www.rtl.fr/actu/deb societe/les-infos-de-8h-paris-2024-faudra-t-il-un-impot-pour-financer-les-jeux-olympiques-7900170603, consulté le 1 er Aout 2022.

Ouest-France. (2019) JO 2032 et 2036 : vers un changement de la procédure d'attribution. En ligne,via ce lien , consulté le 25 Mars 2022.

Ouest-France b. (2017) Paris 2024 : La future Loi Olympique en cinq questions. En ligne,via ce lien , consulté le 1 er Mai 2022.

Ouest-France c. (2021). Le karaté va disparaitre des JO comme de nombreux autres sports avant lui : voici pourquoi. En ligne,via ce lien, consulté le 13 Avril 2022.

Ouest-France d. (2017) JO : Intel, nouveau partenaire du CIO. En ligne.via ce lien , consulté le 2 Mai 2022.

Ouest-France e. (2021) Portrait du Président du CIO Thomas Bach, ce caméléon au sommet de l'Olympe. En ligne, via ce lien, consulté le 13 Mai 2022.

Paris 2024. (2022) En ligne,via ce lien , consulté le 18 Mars 2022.

Politico. (2015) Henry Kissinger : Good or Evil ? En ligne.via ce lien, consulté le 15 Décembre 2021.

RTBF. (2021) Deces de Jacques Rogge à 79 ans. Un Président comme un poisson dans l'eau Olympique. En ligne, via ce lien, consulté le 18 Décembre 2021.

RTS. (2016) JO 2016 : une audience télévisée inédite pour les Jeux de Rio. En ligne,via ce lien, consulté le 8 Janvier 2022.

Slate. (2010) Les vastes chantiers de Sotchi. En ligne, via ce lien, consulté le 9 Mai 2022.

Sorbonne. (2022)Les ruines du rêve Olympique. En ligne,via ce lien,consulté le 23 Mars 2022.

Sportstrategies. (2004) L'évolution du financement des JO. En ligne, via ce lien, consulté le 11 Mai 2022.

Statista. (2021) Les Jeux Olympiques : un budget difficile à maîtriser. En ligne,via ce lien , consulté le 14 Mars 2022

SwissInfo (2008). Jeux Olympiques et politique, une longue histoire. En ligne,via ce lien, consulté le 26 Mars 2022.

SwissInfo. (2000) La Suisse met de l'ordre dans ses relations avec le CIO. En ligne, via ce lien,consulté le 26 Mars 2022.

Le Temps. (2007) Le CIO avalise tout bonnement l'occupation du Tibet par la Chine. En ligne,via ce lien, consulté le 8 Mai 2022.

TheNewYorkTimes. (1999). From an innocent bid to Olympic Scandal. En ligne, via ce lien, consulté le 14 Mai 2022.

TheSocietyPages. (2017) The IOC and the United Nations : strategic and strange bedfellows. En ligne, via ce lien, consulté le 23 Mars 2022

LeVif. (2016) Comment devient-on Sport Olympique ? Entre critères et luttes d'influence. En ligne, via ce lien, consulté le 22 Mai 2022.

Chapitre 8

Appendices

8.1 Tableau synthétique de l'évolution historique de chacun des trois types d'autonomies.

Evolution Historique par type d'autonomie analysée	1894-1980 : Olympisme Amateur	1980-2001 : Samaranch et l'ère de la financiarisation	2001-2013 : Rogge et l'ère de l'exemplarité	2013-PRESENT : Bach et l'ère de la responsabilité
Autonomie financière (A)	Extrêmement Faible (1)	Forte (2)	Extrêmement Forte (3)	Absolue (4)
Autonomie Juridique (B)	Forte (1)	Extrêmement Forte (2)	Moyenne à Faible (3)	Moyenne à Forte (4)
Autonomie Politique (C)	Extrêmement Faible (1)	Moyenne à Forte (2)	Moyenne (3)	Forte (4)

Figure 4. Infographie Personnelle.

8.1.1 Commentaires

Autonomie Financière (A)

1° A l'origine, l'autonomie financière du CIO est extrêmement faible. En effet, celui-ci ne dispose quasiment pas de réserves financières, et dépend à chaque édition des Jeux du succès de la billeterie, et à travers elle de la qualité d'organisation du COJO et de la qualité de la performance des athlètes. C'est bien simple, le CIO est amateur, et ne possède pas d'autonomie financière en tant que telle.

2°Mais l'arrivée de Samaranch change la donne. Il crée une Commission de nouvelles sources de revenus, convaincu du potentiel marketing des Jeux. Cela va booster tant les revenus télévisuels que de sponsoring, via son nouveau programme TOP. C'est l'apparition d'une véritable autonomie financière à proprement parler.

3°Rogge ne provoquera pas de changements drastiques quant au modèle de financement des Jeux, s'inscrivant dans la lignée des fondations posées par Samaranch. Mais ses efforts d'assainissement et de Transparence bénéficieront à la Marque Olympique, et le CIO en récoltera les fruits financiers notamment à travers l'augmentation notable des droits télévisuels.

4°Le travail d'assainissement de Rogge continuer à porter ses fruits lors des Présidences Bach. Ce dernier continuera aussi à principalement propérer sur le modèle Samaranch, mais sa connaissance fine des milieux d'entreprise lui permettront de relancer encore un peu plus le Programme TOP, atteignant le Milliard de revenus par ce seul biais.

Autonomie Juridique (B)

1°Pour la majeure partie du 20 ème siècle, les Etats et systèmes juridiques éviteront de réellement s'intéresser aux organisations sportives. La pratique est amateure, et les Mouvements s'organisent en indépendance des système juridiques. Les Organisations ne sont pas spécialement reconnues, ni issues de traités particuliers, et on ne constate donc pas d'uniformité dans leurs statuts.

2° Mails l'arrivée de Samaranch, et avec lui de la professionnalisation du sport, change tout. Les organisations sportives se mettent à générer de l'argent, mais également à posséder une certaine influence, et certains systèmes juridiques (notamment la CJUE) sentent la nécessité de s'y intéresser. Néanmoins, l'approche est singulière puisque ces organisations, y compris le CIO, jouissent de statuts relativement peu définis. Finalement, cela donne lieu à une construction de systèmes juridiques interdépendants, et la confusion juridique donne plutôt l'avantage aux organisations sportives, qui voient progressivement leurs statuts s'améliorer sans faire face à une pression démesurée. Cette période marque également les créations du TAS, et de l'AMA, qui posent de nombreuses questions juridiques. A notre humble avis, celles-ci renforcent néanmoins l'autonomie juridique du CIO, à travers leur existence-même et la reconnaissance de leurs normes par les systèmes juridiques.

3° Différents scandales, notamment celui de Salt Lake CIty en ce qui concerne le CIO, changent radicalement la donne. Les systèmes juridiques comprennent que trop de liberté est laissée aux Organisations sans contrôle, et qu'au vu du pouvoir qu'elles ont acquises, de vraies conséquences néfastes peuvent survenir si l'on ne précise pas davantage les cadres juridiques. C'est le début d'un vrai travail de fond des systèmes juridiques comme la CJUE pour réformer les status des Organisations sportives, et voir comment elles peuvent s'inscrire dans les cadres juridiques en vigueur. En réponse, le CIO lance une intense politique de lobbying pour conserver ses acquis. Le travail de Rogge permet de conserver une certaine autonomie, mais celle-ci a souffert par rapport à l'apogée connue lors du début des années 90.

4°Le travail de Rogge a payé, et Bach continuant sur cette lancée, le CIO retrouve peu à peu une autonomie juridique plus stable. Pas d'avancée extrêmement notable cependant, mais globalement moins de pression de la part d'autorités régulatrices au quotidien. Cela restant toujours, et de plus en plus, conditionné à l'absence de scandale du côté des mouvements sportifs. On passe d'une autonomie sportive "controlée" à "tolérée".

Autonomie Politique (C)

1°A l'origine, le CIO n'est pas vraiment surveillé ou controle par les Etats (voir 5). Mais il n'est pas non plus reconnu en tant que tel. Il dépend ainsi quelque part du bon vouloir des Etats, tant organisateurs que participateurs, pour sa subsistance. Son autonomie politique est, en ce sens, très faible.

2°A nouveau, l'arrivée de Samaranch change la donne. Il va s'appliquer au cours de son Mandat, fort de son expérience d'ambassadeur et de politicien, à parcourir le Monde pour construire des relations solides avec un nombre incalculable d'Etats. A travers la reconnaissance d'un nombre croissant de CNO, c'est tout le Mouvement Olympique qui gagne en reconnaissance, et en influence. Les Etats commencent à comprendre l'intérêt de s'associer au Mouvement sportif et à ses Idéaux.

3°Mais ces Idéaux sont justement massivement impactés par les scandales qui voient le jour à l'aube du 21 ème siècle. Rogge parvient néanmoins fortement à réduire l'impact de ceux-ci sur l'autonomie politique du CIO. L'impact le plus notable est néanmoins sans doute lié à la relation entre le CIO et son pays-hôte, la Suisse. Rogge utilisera alors tous ses talents et son expérience notamment au niveau des Comités Olympiques Européens pour les mettre au service du multilatéralisme du CIO. Il redonne crédibilité au CIO, malgré l'impact réel des scandales précédants son accession.

4°Aujourd',hui à la suite de relations de plus en plus intenses et fréquentes avec la Communauté Internationale notamment à travers l'ONU, le CIO jouit d'une autonomie politique forte. Sans doute plus forte même qu'avant les scandales, puisque la parole du CIO est aujourd'hui scrutée à la moindre affaire, les Etats étant soucieux de soigner leur politique de Soft Power à travers le Sport. L'autonomie politique du CIO est forte avec elle nous constatons l'arrivée d'une remise d'une remise en question de la tradition apolitique du sport. Il s'agit ici d'une des clefs d'avenir du CIO par rapport à laquelle il devra se positionner pour continuer à augmenter son autonomie politique, notamment.

8.2 Graphique montrant l'évolution historique des trois axes d'autonomies du CIO.

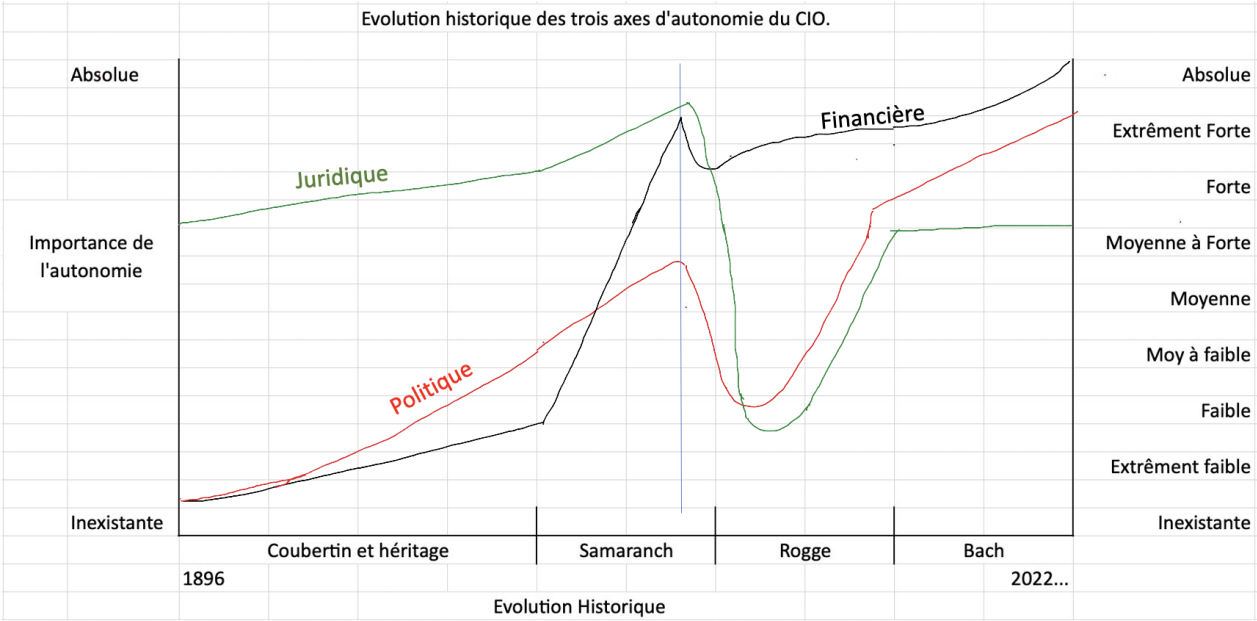

Figure 5. Infographie Personnelle, basée sur les commentaires sous la figure 4.

8.3 Tableau montrant la hiérarchisation des trois types d'autonomies par Présidence.

	Coubertin et son héritage	Samaranch	Rogge	Bach
Autonomie Financière	Conservation	Priorisation	Conservation	Amélioration
Autonomie Politique	Amélioration	Amélioration	Amélioration	Priorisation
Autonomie Juridique	Priorisation	Conservation	Priorisation	Conservation

Figure 6. Infographie Personnelle, montrant la hiérarchisation des priorités par Présidence, centrée sur les trois types d'autonomies analysées dans le cadre de ce rapport.

8.3.1 Commentaires

On voit ici quel chantier fut priorisé par quel Président, ce qui justifie assez clairement les croissances des différentes courbes pour la Figure 5.

8.4 Degré estimé d'autonomie du CIO par type de partenaire en 2022.

Degré d'Autonomie estimé du CIO par type de partenaire		Autonomie Financière	Autonomie Juridique	Autonomie Politique
Partenaires Publics Etatiques	Etats Organisateurs	Extrêmement Forte	Extrêmement Forte	Moyenne
	Siège Social (Suisse)	Forte	Moyenne à Faible	Moyenne
	Etats Tiers	Absolue	Absolue	Moyenne à Forte
Structures Internationales Non Gouvernementales	ONU	Absolue	Forte	Moyenne à Faible
	ONG's	Absolue	Absolue	Forte
	CJUE	Forte	Extrêmement Faible	Forte
Partenaires Privés Non- Commerciaux	CNO's	Extrêmement Forte	Forte	Moyenne à Faible
	FI's	Extrêmement Forte	Forte	Moyenne à Faible
	COJO's	Extrêmement Forte	Extrêmement Forte	Extrêmement Forte
	AMA & Tas	Absolue	Faible	Extrêmement Forte
	CIP	Absolue	Absolue	Absolue
Partenaires Privés Commerciaux	Sponsors TOP	Moyenne à Forte	Extrêmement Forte	Absolue
	Televisuels	Faible	Extrêmement Forte	Extrêmement Forte

Figure 7. Infographie Personnelle.

8.4.1 Commentaires

Comme nous le voyons dans la Figure 5 (8.2), l'autonomie financière du CIO semble bien être la dimension la plus confortable pour le CIO à l'heure actuelle. On pourrait malgré tout regretter une concentration trop importante des revenus issus des partenaires privés commerciaux, bien que de nombreux aspects en limitent la dépendance, comme couvert au point 4.5.2.

En ce qui concerne les deux autres types d'autonomies, on pourrait penser à première vue (en se basant sur les couleurs) que l'Autonomie Politique du CIO serait la plus fragile des trois. Ce qui ne concorderait pas avec la Firgue 5, qui semble placer l'autonomie Juridique en dernière position, suite à la stabilisation observée sous les Mandats de Bach. Mais avec un peu d'attention, on constate sur cette figure 7 que si l'autonomie juridique est globalement assez forte, elle peut malgré tout être considérée comme - *a minima*- "faible" vis à vis d'au moins 2 partenaires : la CJUE et le TAS. Or, le CIO n'est jamais considéré comme "faible" vis à vis d'un quelconque acteur politique. Ces dépendances juridiques fortes à la Cour de Justice de l'UE ainsi qu'au Tribunal d'Arbitrage du Sport viennent donc confirmer la figure 5 et la dépendance (relative) juridique du CIO à certains de ces partenaires.

8.5 Revenus du CIAS (par source), en charge du financement du TAS, pour l'année 2020.

Income Statement for the year ended 31 December 2020

	Accounts 2020 CHF	Accounts 2019 CHF
Revenue		
Contribution of the Olympic Movement	7 500 000	7 500 000
Contribution of the Olympic Movement for the CAS ADD	166 740	163 400
Contribution of FIFA	1 500 000	1 500 000
Other contribution	5 430	5 434
Contribution of the parties to the costs of proceedings	8 835 287	7 662 168
Other income	50 138	30 861
Total revenue	**18 057 595**	**16 861 863**

Figure 8. Revenus du CIAS, reçu par mail du TAS le 4 Aout 2022, en réponse à mes demandes d'éclaircissement.

8.6 Prisme tridimensionnel d'analyse des relations du CIO avec ses partenaires, repris en Figure 3.

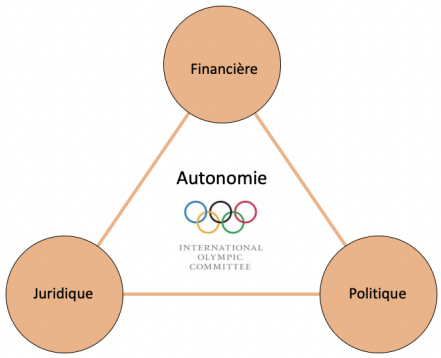

Figure 9. Prisme tridimensionnel. Infographie Personnelle.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm